

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

IVANA HIANSDT

MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
uma proposta para a empresa Foto Campinas

FLORIANÓPOLIS
2005

IVANA HIANSDT

MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
uma proposta para a empresa Foto Campinas

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Liane Carly Hermes Zanella.

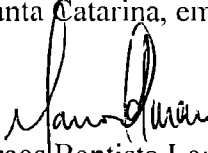
FLORIANÓPOLIS

2005

IVANA HIANSDT

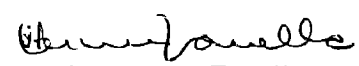
MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
uma proposta para a empresa Foto Campinas

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de novembro de 2005.

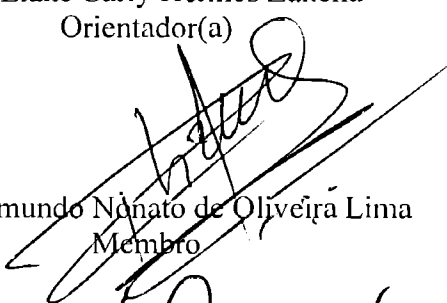


Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

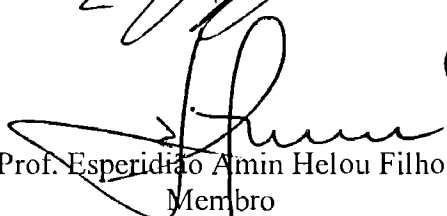
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Liane Carly Hermes Zanella
Orientador(a)



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro



Prof. Esperidião Amin Helou Filho
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, por me proporcionarem tudo que necessitei para ser quem hoje sou, ao meu namorado, pela paciência e compreensão nos momentos de minha dedicação aos estudos, à Monique, grande amiga que conheci durante o curso, e aos demais colegas de faculdade que deram alguma contribuição à construção deste trabalho.

Gostaria de agradecer à minha mãe, pela abertura dada na empresa Foto Campinas, possibilitando a realização deste estudo, bem como à Professora Liane, pelos ensinamentos transmitidos, pela flexibilidade, pela disposição e dedicação.

A mais bela sensação que podemos experimentar é o mistério. É a fonte de toda ciência e arte verdadeiras. Aquele a quem essa sensação é estranha, que já não consegue deter-se perplexo e tomado pelo espanto, é semelhante ao morto: seus olhos estão fechados.

Albert Einstein

RESUMO

HIANSDT, Ivana. **Mudança organizacional**: uma proposta para a empresa Foto Campinas, 2005. (122f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Este trabalho visa a reestruturação da empresa Foto Campinas, preparando-a para a implantação do programa ProLab da Kodak. Assim, realizou-se um diagnóstico organizacional, onde foram identificados seus pontos fortes e fracos para, a partir de então elaborar de uma proposta de mudanças. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa descritiva e, posteriormente, intervencionista. As abordagens utilizadas foram qualitativas e quantitativas. Quanto à população pesquisada, a mesma abrangeu todas as pessoas atuantes na empresa, o que se caracterizou como uma pesquisa censitária. A coleta de dados e informações foi obtida através da experiência prévia adquirida no relacionamento diário com a empresa, bem como observação direta e participante, análise documental, entrevistas não-estruturadas com questões abertas com a gerente, e também aplicação de questionário com os colaboradores da empresa. Estando em pleno funcionamento na cidade de São José há 19 anos, a empresa tem sua área de atuação no comércio de produtos e serviços relacionados à fotografia, contando hoje com a atuação de onze funcionários e supervisão de dois sócios. Através deste estudo, pôde-se constatar que os pontos fracos da organização estão localizados nas seguintes áreas: tecnologia aplicada a processos administrativos; estrutura organizacional; comunicação; liderança e criatividade. Assim, identificadas as fraquezas da empresa, elaborou-se uma proposta de mudanças, visando a solução dos problemas apresentados. Cabe à gerente tomar as medidas necessárias para iniciar o processo de implantação das mudanças da maneira mais proveitosa e eficaz para a empresa, levando em consideração as pessoas envolvidas nesse processo, pois as mesmas são de grande importância para o sucesso das mudanças e conseqüentemente, o sucesso organizacional. A constante revisão e atualização das metas e objetivos estabelecidos se apresentam como instrumentos de suma importância para a otimização dos resultados a serem alcançados.

Palavras-chave: mudança organizacional. diagnóstico organizacional. ProLab.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Fatores de higiene e motivação de Herzberg | 35 |
| Quadro 2: Estímulos e barreiras aos processo criativo..... | 37 |
| Quadro 3: Assuntos e unidades de análise | 39 |
| Quadro 4: Tecnologia disponível no mercado x tecnologia aplicada à empresa | 51 |
| Quadro 5: Atividades, tarefas e cargos..... | 53 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Comunicação entre direção e colaboradores..... | 61 |
| Gráfico 2: Comunicação entre colegas de trabalho..... | 63 |
| Gráfico 3: Grau de satisfação na comunicação através de reuniões..... | 64 |
| Gráfico 4: Grau de satisfação na comunicação via telefone | 64 |
| Gráfico 5: Grau de satisfação na comunicação por conversas informais..... | 65 |
| Gráfico 6: Grau de satisfação na comunicação via e-mail | 66 |
| Gráfico 7: Grau de satisfação na comunicação através de recados com terceiros | 67 |
| Gráfico 8: Sugestões para a utilização de novos meios de comunicação..... | 68 |
| Gráfico 9: Avaliação da comunicação informal..... | 69 |
| Gráfico 10: Presença de integração dos colaboradores de diferentes setores | 72 |
| Gráfico 11: Avaliação da satisfação geral com relação à comunicação interna | 72 |
| Gráfico 12: Conhecimento dos planos da empresa | 74 |
| Gráfico 13: Grau de satisfação no relacionamento com o superior | 75 |
| Gráfico 14: Valorização dos colaboradores por parte do superior..... | 76 |
| Gráfico 15: Relacionamento com os colegas de trabalho | 77 |
| Gráfico 16: Desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho | 78 |
| Gráfico 17: Avaliação do ambiente físico..... | 79 |
| Gráfico 18: Componentes do ambiente físico abaixo do desejado | 79 |
| Gráfico 19: Grau de satisfação com relação ao salário | 80 |
| Gráfico 20: Frequência de reconhecimento no trabalho | 81 |
| Gráfico 21: Forma expressa de reconhecimento | 81 |
| Gráfico 22: Formas de reconhecimento desejadas..... | 82 |
| Gráfico 23: Satisfação dos colaboradores com o trabalho que desempenham..... | 83 |
| Gráfico 24: Qualificação percebida pelos colaboradores..... | 84 |
| Gráfico 25: Treinamento dos colaboradores | 84 |
| Gráfico 26: Nível de responsabilidade dos colaboradores | 85 |
| Gráfico 27: Satisfação dos colaboradores em relação às suas responsabilidades | 86 |
| Gráfico 28: Características do suporte organizacional presentes na empresa | 87 |
| Gráfico 29: Características predominantes da chefia..... | 88 |
| Gráfico 30: Características da estrutura organizacional..... | 89 |

Gráfico 31: Suporte do grupo de trabalho e relações interpessoais90

Gráfico 32: Liberdade e autonomia.....92

Gráfico 33: Participação dos colaboradores.....93

Gráfico 34: Recursos tecnológicos e materiais94

Gráfico 35: Características da cultura organizacional.....95

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Organograma da empresa Foto Campinas | 97 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa | 13 |
| 1.2 Objetivos | 15 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 15 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.3 Justificativa..... | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 Mudança organizacional..... | 17 |
| 2.2 Diagnóstico organizacional | 19 |
| 2.3 Análise do ambiente externo | 20 |
| 2.3.1 Fatores tecnológicos..... | 21 |
| 2.4 Análise do ambiente interno..... | 24 |
| 2.4.1 Estrutura organizacional..... | 24 |
| 2.4.1.1 Divisão de trabalho..... | 25 |
| 2.4.1.2 Hierarquia..... | 25 |
| 2.4.1.3 Cadeia de comando e unidade de comando..... | 26 |
| 2.4.1.4 Tomada de decisão | 26 |
| 2.4.1.5 Controle..... | 28 |
| 2.4.1.6 Poder: delegação x centralização | 29 |
| 2.4.2 Arranjo físico..... | 30 |
| 2.4.3 Marketing | 31 |
| 2.4.4 Comunicação | 33 |
| 2.4.5 Liderança e as pessoas..... | 35 |
| 2.4.6 Criatividade | 36 |
| 3 METODOLOGIA | 38 |
| 4 PROLAB | 42 |

| | |
|--|---------|
| 5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 45 |
| 5.1 História da empresa..... | 45 |
| 5.2 A empresa hoje..... | 47 |
| 5.3 Análise tecnológica | 48 |
| 5.3.1 Tecnologia disponível no mercado..... | 48 |
| 5.3.2 Tecnologia absorvida pela empresa | 50 |
| 5.4. Estrutura organizacional..... | 52 |
| 5.4.1 Divisão de trabalho..... | 52 |
| 5.4.2 Hierarquia e cadeia de comando | 55 |
| 5.4.3 Tomada de decisão | 56 |
| 5.4.4 Controle..... | 57 |
| 5.4.5 Poder e autoridade: delegação x centralização..... | 58 |
| 5.5 Arranjo físico..... | 60 |
| 5.6 Marketing | 60 |
| 5.7 Comunicação | 61 |
| 5.8 Liderança e as pessoas..... | 73 |
| 5.9 Criatividade | 87 |
| 6 PROJETO DE MUDANÇAS..... | 96 |
| 6.1 A tecnologia | 96 |
| 6.2 A estrutura organizacional..... | 97 |
| 6.3 Marketing | 100 |
| 6.4 Comunicação | 101 |
| 6.5 Liderança e as pessoas..... | 102 |
| 6.6 Criatividade | 104 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 106 |
| REFERÊNCIAS..... | 108 |

1 INTRODUÇÃO

A empresa Foto Campinas, objeto de estudo desta pesquisa, encontra-se atualmente inscrita em um processo de mudanças, relacionadas à implantação do ProLab.

O ProLab diz respeito a uma proposta de certificação de qualidade fornecida pela Kodak, parceira da empresa, que escolhe uma empresa por região e, então, inicia o processo. As mudanças realizadas com a implantação do programa situam-se em três principais focos:

- a) tecnologia: a empresa precisa apresentar uma tecnologia de processos mínima exigida pela Kodak para poder tornar-se uma empresa ProLab;
- b) qualidade dos serviços: essa qualidade é verificada através da análise dos processos químicos envolvidos na produção do serviço, bem como na sua apresentação final, onde as fotos devem ter uma boa qualidade de cores, contraste, nitidez, papel adequado, entre outros.
- c) marketing: a Kodak oferece apoio para uma reestrutura física da empresa, com mudanças em toda sua arquitetura, visando um conceito de loja mais ampla (*open store*). Além disso, realiza a mudança dos luminosos, adequando a empresa à nova logomarca e combinação de cores.

No entanto, é importante verificar que nesse processo não existe nenhum acompanhamento no que diz respeito à gestão da empresa. Porém, acredita-se que, tão importante quanto a qualidade dos serviços e a boa apresentação física da loja, são as questões referentes à administração.

Neste sentido é que a pesquisa será desenvolvida, buscando aliar as exigências da Kodak para a certificação ProLab com as necessidades de mudanças de gestão, existentes na organização. Para possibilitar a identificação de tais necessidades de mudança, utilizar-se-á da aplicação de um diagnóstico organizacional na empresa.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Mudança, na definição de Montana e Charnov (1998, p. 307), “é o processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização”. Segundo os autores, a mudança compreende um processo amplo, que é realizado de acordo com a filosofia da empresa e da natureza organizacional.

Montana e Charnov (1998) afirmam que o reconhecimento e a aceitação de forças, sejam elas externas ou internas, são de grande importância para a previsão de futuras necessidades de mudanças.

Com relação às forças externas, as mesmas podem estar relacionadas ao surgimento de novas tendências para produtos e serviços, como também a avanços tecnológicos. Já as forças internas, estas se constituem da estrutura organizacional (poder, controle, estrutura formal de autoridade, canais de informações) e das pessoas que integram o ambiente da organização (MONTANA; CHARNOV, 1998).

Uma das grandes dificuldades encontradas no processo de mudança está justamente na identificação do escopo do problema. Assim, é de grande importância a realização de um diagnóstico, afirmam Montana e Charnov (1998).

Diagnóstico organizacional diz respeito ao processo de conhecimento aprofundado de uma organização, na busca de seus pontos fortes e fracos.

De acordo com Oliveira (1996), o diagnóstico procura responder qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, onde os pontos fracos e fortes compõem as variáveis internas e controláveis, e as oportunidades e ameaças compõem a análise externa e as variáveis não controláveis.

Para tornar possível a realização do diagnóstico, é necessário que algumas etapas sejam consideradas. O primeiro passo a ser dado, é traçar quais são os objetivos da pesquisa e qual será a sua aplicabilidade. O segundo passo, é definir as variáveis a serem estudadas e quais os recursos disponíveis e apropriados neste processo. Além disso, é preciso conhecimento no que diz respeito às condições anteriores da organização, bem como capacidade para realizar tal análise. Por fim, é necessário que haja aprovação por parte dos responsáveis da organização para que o estudo possa ser viabilizado.

Com relação às variáveis de análise, serão pesquisadas questões referentes ao ambiente externo e, principalmente, interno da organização, através de levantamento e análise de dados de ordem qualitativa e quantitativa, utilizando-se dos métodos descritivo e gráfico para apresentação do diagnóstico realizado.

Concluída essa etapa, tem início então a segunda fase da pesquisa, que visa, através da pesquisa realizada, traçar um plano de melhorias ou mudanças nas áreas onde foram encontradas deficiências. Para tanto, é necessário conhecimento sobre o funcionamento das diversas áreas da organização para que um plano eficiente e eficaz seja traçado, alcançando os objetivos desejados. Para isso, é indispensável o conhecimento dos possíveis métodos e

técnicas que podem ser aplicados em cada uma das áreas da empresa, optando por aquele que mais se adequar à realidade da mesma, visando seu melhoramento.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são e em que áreas estão localizadas as dificuldades presentes na empresa, e de que forma tais fraquezas podem ser solucionadas ou amenizadas?**

1.2 Objetivos

Contextualizado o tema e apresentado o problema, identificou-se o seguinte objetivo geral a ser alcançado na pesquisa, desdobrado nos objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Reestruturar a empresa Foto Campinas visando à implantação do programa ProLab da Kodak.

1.2.2 Objetivos específicos

Foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) realizar um diagnóstico organizacional, a fim de identificar o perfil atual da empresa e sua relação com os fatores ambientais externos e internos relevantes ao processo de implantação do ProLab;
- b) elaborar um projeto de mudanças necessárias para adequação do programa ProLab à empresa Foto Campinas.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa tem o intuito de identificar o atual perfil da empresa objeto de estudo, localizando seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, a fim de elaborar um projeto de mudanças para adequação de seu ambiente ao programa ProLab.

Dessa forma, este estudo apresenta-se relevante tanto para o aluno quanto para a empresa, pois além de relacionar diretamente com a prática os conteúdos estudados durante o curso, possibilita à empresa a apresentação e possível implantação de um projeto com inúmeros benefícios, dentre eles a diferenciação competitiva.

A viabilidade desse trabalho é verificada no fato de que o aluno responsável pelo mesmo atua na empresa em questão, sendo fácil o acesso aos documentos e informações necessários para a pesquisa e, facilitando dessa forma, a construção do mesmo.

Verifica-se a originalidade dessa pesquisa no fato de ser a primeira realizada no ambiente da organização escolhida, e que proporcionará à mesma um estudo detalhado a respeito da sua situação atual, identificando os fatores que limitam seu desenvolvimento e, por fim, oferecendo soluções para o enfrentamento dos problemas levantados, contribuindo assim positivamente para a sua melhoria, possibilitando uma reorganização e agilização dos processos envolvidos na mesma, seja de caráter operacional ou ainda os que envolvem questões referentes à cúpula empresarial.

Além disso, este trabalho pode ser utilizado, a quem interessar, como mais um dos meios para estimular novas linhas de pesquisa, ou seja, novos estudos de caso diretamente relacionados ao mesmo tema, podendo validar, ou aprimorar as propostas desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar a pesquisa desenvolvida, segue o posicionamento de alguns autores a respeito de diagnóstico organizacional, análise do ambiente externo e interno.

2.1 Mudança organizacional

De acordo com Stoner (1985), as forças que criam a necessidade de mudança em uma organização podem ter sua origem em fatores externos ou internos da empresa. Assim, o autor defende que uma enorme variedade de forças externas, incluindo os avanços tecnológicos, pode pressionar as organizações para que elas modifiquem sua estrutura, seus objetivos e seus métodos de operação. Além disso, forças internas como a adoção de novas estratégias, tecnologias, atitudes e comportamentos das pessoas também são responsáveis pela necessidade de mudança. Stoner (1985) complementa que as forças externas e internas de mudanças muitas vezes estão associadas, principalmente quando se trata de mudanças de valores e atitudes.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 419) afirmam que “mudar a ordem estabelecida é o maior desafio para um administrador”. Os autores explicam que tal fato é causado pelas situações novas e desconhecidas conseqüentes da mudança. Neste sentido, Stoner (1985) aponta que a sugestão da necessidade de se fazer uma mudança de estilo administrativo ou de atitude pode ser percebida como um ataque à auto-imagem. Por isso, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), algumas condições são indispensáveis para obter sucesso na mudança desejada:

- a) forte apoio da administração superior para implantar as mudanças;
- b) a mudança terá de abranger toda a organização em cada um dos seus aspectos;
- c) todas as atividades que não estiverem sendo executadas da forma como deveriam de acordo com o novo enfoque desejado precisarão passar por um processo de aperfeiçoamento.

Montana e Charnov (1998) apresentam o processo de mudança em etapas, que devem ser seguidas para alcançar os resultados desejados. Essas etapas são: determinação do escopo do problema; desenvolvimento de alternativas; análise das alternativas no contexto de suas limitações; seleção de alternativas; implementação de mudanças; análise dos resultados.

A primeira fase consiste na identificação do escopo do problema. Segundo Montana e Charnov (1998), esta é a etapa mais crítica no processo, pois deve ser feita corretamente para produzir os resultados desejados.

A segunda etapa do processo consiste no desenvolvimento de alternativas, onde se devem desenvolver abordagens possíveis ao problema em termos de quem, o quê, onde, como e quando. Essas alternativas podem ser enriquecidas quando contam com a participação de todos os envolvidos do processo (MONTANA; CHARNOV, 1998).

Posteriormente, de acordo com Montana e Charnov (1998), tem-se a análise das alternativas levantadas, levando-se em consideração as limitações internas e externas. Essas limitações podem estar relacionadas a pessoas (normas e valores), estrutura (linhas formais e informais de comunicação e poder), ambiente (forças tecnológicas), custos e benefícios (recursos necessários para fazer a mudança).

O próximo passo é a seleção das alternativas, onde deve ser escolhida a abordagem que será usada na administração da mudança. Essas decisões podem ser feitas formalmente (através da hierarquia organizacional) ou informalmente (grupo de pessoas com interesses em comum) (MONTANA; CHARNOV, 1998).

Montana e Charnov (1998) seguem o processo com a implementação de mudanças. A mesma trata-se da tradução das decisões tomadas em atividades que produzirão os resultados desejados. Neste contexto, aspectos com a resistência a mudança, os padrões de comportamento existentes devem ser trabalhados para não se constituírem como um empecilho.

Por fim, tem-se a avaliação dos resultados, onde devem ser analisar se os objetivos propostos foram alcançados e o que ainda pode ser mudado ou melhorado. Assim, tem-se o completo ciclo de um processo de mudança na visão de Montana e Charnov (1998).

As mudanças são planejadas com o intuito de se alcançar a melhor estrutura e funcionamento da organização. Assim, Lacombe e Heilborn (2003) apontam que, para que se possam identificar quais as mudanças necessárias a cada tipo de organização, o primeiro passo é a realização de um diagnóstico organizacional, visando a identificação dos pontos fortes e fracos em cada área da empresa, bem como as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo.

2.2 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico constitui-se de uma importante ferramenta no processo de conhecimento da organização e para a realização de mudanças no ambiente da mesma.

Oliveira (1996), define diagnóstico empresarial como sendo um trabalho executado na empresa, visando, a partir da verificação de seus pontos fortes e fracos e do grau de satisfação das pessoas, elaborar um panorama que engloba análise, conclusões e apresentação da situação atual da empresa, seguido de propostas de ações que objetivem a erradicação e prevenção de problemas.

O diagnóstico é visto por algumas pessoas como sendo uma etapa que antecede a implantação de um novo projeto, mas na realidade, ele é parte do processo, pois auxilia a empresa a conhecer a si própria e facilita o processo de mudança. É o diagnóstico que viabiliza a criação de um quadro estruturado da empresa, mostrando suas características principais e gerando subsídios para melhorar o conhecimento sobre a mesma, e indicar soluções adequadas para as questões levantadas (COOPERS; LYBRAND, 1996).

Conforme Pina et. al (1980), o diagnóstico tem por objetivos:

- a) tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação crítica (analisar com profundidade quais as causas reais de tais problemas);
- b) facilitar o crescimento da empresa se ela estiver em expansão (observar se está sendo feita de maneira desordenada);
- c) controlar periodicamente o funcionamento da empresa (monitoramento das atividades revelando o afastamento das metas);
- d) verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa (reorganização interna);
- e) tornar clara a situação da empresa a todos os seus responsáveis (facilitar o trabalho da equipe dirigente);
- f) comparar a empresa com outras similares (avaliar o desempenho, permitindo que se torne mais agressiva e competitiva no mercado).

Os autores afirmam também que as vantagens obtidas com a aplicação dessa ferramenta de gestão são inúmeras, pois a mesma auxilia na formulação de estratégias e táticas gerenciais, além de identificar os problemas mais importantes e determinar a ordem de prioridade para solucioná-los; permitir uma preparação psicológica às modificações necessárias (para combater a tendência natural de resistência às mudanças e obter o apoio geral); desenvolver uma ação paralela entre a alta administração e a base operacional da

empresa; analisar todas as causas que estão afastando a empresa de seus objetivos corretos; propiciar avaliação da evolução da empresa e aumentar a visão empresarial (preparação para uma ação futura mais enérgica e adequada).

A realização do diagnóstico organizacional compreende análise de fatores ambientais externos (identificando as ameaças e oportunidades presentes no mercado) e internos (identificando os pontos fortes e fracos presentes na estrutura e processos da empresa) que, segundo Coopers e Lybrand (1996) ajudam a empresa a conhecer a si própria, facilitando assim, o processo de mudança.

2.3 Análise do ambiente externo

Ambiente, segundo Chiavenato (1994), é tudo que se encontra ao redor de uma organização. É o contexto em que ela, como sistema aberto, encontra-se inserida. O que acontece no ambiente influencia o andamento da organização.

Reforçando essa visão, Koontz e O'Donnell (1981) destacam que as empresas não vivem de forma isolada, e que os administradores não trabalham dentro de um sistema social fechado, pois a interação como o meio ambiente é constante.

Lacombe e Heilborn (2003) definem sistema organizacional com um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciadas por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente. O ambiente que circunda este sistema, e no qual ele vive, pode ser dividido em macro e micro ambiente.

Ainda de acordo com a definição dos autores, o macro ambiente é um amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Ele interage permanentemente com, a organização e esta procura influenciá-lo, mas sua capacidade para isso é relativamente limitada.

Na visão de Bateman e Snell (1998), o macro ambiente pode ser definido por elementos mais gerais no ambiente externo que podem potencialmente influenciar decisões estratégicas. Para Daft (1999), este ambiente é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetar toda ou parte dela, e abrange os

setores governamental, sociocultural, de condições econômicas, de tecnologia e de recursos financeiros.

O ambiente mais próximo da organização e que interage com ela de maneira forte e permanente, abrangendo os fornecedores, os clientes, os concorrentes e os órgãos regulamentadores, é chamado por Lacombe e Heilborn (2003) de micro ambiente; por Bateman e Snell (1998) de ambiente competitivo; e por Daft (1999) de ambiente tarefa.

Daft (1999, p. 54) afirma que “empresas de todos os ramos de negócios enfrentam dificuldades por causa das modificações do ambiente”. Em razão dessas dificuldades, é de vital importância que a empresa conheça o seu domínio ambiental, ou seja, qual é o campo de ação ambiental escolhido para atuar, oferecendo seus produtos e serviços. Mapeado seu domínio ambiental, outro passo importante é a identificação de como os setores do ambiente interagem com ele, direta ou indiretamente.

Com base no que foi exposto, pode-se definir ambiente organizacional como o ambiente no qual a organização está inserida e interagindo.

Para melhor compreensão da influência exercida pelo ambiente externo nas organizações, são identificadas a seguir as variáveis de análise consideradas relevantes ao desenvolvimento da pesquisa.

Neste trabalho, será fundamentada teoricamente a dimensão que envolve a análise tecnológica.

2.3.1 Fatores tecnológicos

Segundo Certo (2003), o componente tecnológico diz respeito à parte do ambiente externo onde estão incluídas as novas abordagens para produzir bens e serviços, podendo essas abordagens tratar-se de novos procedimentos ou ainda novos equipamentos. Chiavenato (1994) acrescenta que se trata da soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas, onde estão incluídas as invenções, técnicas, aplicações desenvolvimentos, além de outros.

Na visão de Oliveira (2004, p.116), “a tecnologia trata-se do conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa ou negócio, para que seus objetivos possam ser alcançados de maneira otimizada”. Para o autor, além do nível de tecnologia disponível no mercado, deve ser analisado também qual a tecnologia

absorvida pela empresa, tanto nos seus processos, produtos e/ou serviços, como também nos seus procedimentos administrativos.

Chiavenato (1994) defende que a variável tecnológica representa um dos aspectos ambientais mais críticos, em virtude da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre as empresas. Segundo o autor, o grau de influência das inovações sobre as empresas pode ser em nível de produtos, processos de produção ou operação, e dependerá de fatores tecnológicos como:

- a) ramo de atividade da empresa;
- b) produtos ou serviços produzidos pela empresa;
- c) tecnologias de processos de produção e de operações e os equipamentos utilizados pela empresa;
- d) amplitude e variedade das atividades da empresa;
- e) mercados abrangidos pelos produtos ou serviços da empresa;
- f) matérias-primas ou informações utilizadas como insumo pela empresa.

O mercado vem passando por uma fase de grandes transformações, sendo que na sua base estão os efeitos do extraordinário progresso tecnológico. Para garantirem sua sobrevivência e crescimento, as empresas precisam absorver e desenvolver tecnologia aplicável aos seus produtos e serviços, bem como aos seus métodos e processos de operação, pois é dessa forma que as mesmas se aproximam ou se distanciam de seus concorrentes, possibilitando assim a geração de diferencial competitivo. (CHIAVENATO, 1994).

A revolução tecnológica desenvolve novos instrumentos para aumentar a competitividade entre as empresas, resultando em uma concorrência acirrada e globalizada, exigindo dessas empresas redução de custos e elevação da qualidade dos serviços e produtos, de maneira a incrementar a competitividade organizacional, como afirma Kóvacs (2002).

Hall (1984) complementa que as organizações, uma vez inseridas nesse contexto de grandes mudanças tecnológicas, precisam manter-se atualizadas com tais desenvolvimentos em qualquer atividade que seja crucial para seu sucesso contínuo.

Quando os autores tratam da tecnologia aplicada a procedimentos administrativos (OLIVEIRA, 2004) ou inovações em nível de operação (CHIAVENATO, 1994), trata-se da possibilidade de utilização de sistemas de informação.

Entende-se por sistema de informação o conjunto de elementos associados de forma lógica, com a finalidade de gerar as informações necessárias ao processo decisório, à sinergia organizacional, ao aumento do valor agregado a produtos e serviços, e à influência sobre comportamentos humanos em conformidade com os interesses da empresa (ALMEIDA, 2002).

Almeida (2002) defende que a importância da correta utilização das informações no ambiente organizacional está relacionada ao estabelecimento das diretrizes para seu funcionamento, além de servirem de subsídio para cada decisão. Baseados na origem, destino e tipo de contribuição oferecida, Lesca e Almeida (1994 apud ALMEIDA, 2002) classificam as informações da seguinte maneira:

- a) informação de convívio produzida pela empresa para uso interno: contribuem para o bom andamento das atividades, aumentando a integração dos colaboradores, como os boletins ou jornais internos;
- b) informação de atividade produzida pela empresa para uso interno: possibilita o início, a realização e o controle das operações relacionadas ao funcionamento da empresa, como as tabelas de preços dos produtos ou serviços produzidos pela empresa;
- c) informação de convívio orientada para fora da empresa: tem por finalidade melhorar os relacionamentos da empresa com fatores externos, como clientes, fornecedores e bancos;
- d) informação de atividade orientada para fora da empresa: aquelas essenciais a todas as transações realizadas com agentes externos à empresa, como pedidos de compras, notas fiscais, faturas e outros documentos;
- e) informação de convívio coletada externamente à empresa: têm a função de manter a empresa informada a respeito de acontecimentos externos, como uma pesquisa de preço dos concorrentes;
- f) informação de atividade originada externamente à empresa: referente aos documentos, pedidos de compras, notas fiscais originadas externamente e destinadas à empresa;

De acordo com a classificação acima apresentada, percebe-se que enquanto as informações relacionadas às atividades da organização são obrigatórias, as informações de convívio não são, porém melhoram o desempenho interno da empresa.

Conhecidos os tipos de informações presentes no ambiente das organizações, o próximo passo é traçar um planejamento de sistema de informações, ou seja, um conjunto de decisões que norteiam a utilização da informática no futuro da organização, também chamado PDI (Plano Diretor de Informática) (ALMEIDA, 2002).

O PDI deve tratar da elaboração de um sistema de informações que vá de encontro com os objetivos e necessidades da empresa, e deve incluir na sua estrutura a filosofia e os objetivos a serem alcançados; projetos de subsistemas; características desejadas e necessárias

para a empresa; quantidades e qualificações dos profissionais requeridos; custos; benefícios esperados (ALMEIDA, 2002).

Segundo o autor, muito se fala a respeito da utilização, importância e dos impactos ocasionados pelos sistemas de informações computadorizados. No entanto, o autor ressalta que o bom funcionamento dos mesmos depende da forma como são desenvolvidos. Assim, deve-se analisar qual a melhor alternativa a ser adotada pela empresa, considerando as necessidades da mesma, o que é oferecido e os custos associados à implantação e utilização do sistema.

2.4 Ambiente interno

Neste trabalho as unidades de análise do ambiente interno são estrutura, arranjo físico, marketing, comunicação, lideranças e as pessoas, criatividade.

2.4.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional constitui, juntamente com outros fatores, a organização de uma empresa. Na definição de Stoner (1995, p.230), “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Segundo Daft (1999), a estrutura é composta por três principais componentes, que se referem aos aspectos verticais e horizontais da organização. São eles:

- a) a estrutura de uma organização indica as subordinações, inclusive o número de níveis de hierarquia e abrangência de controle de gerentes e supervisores;
- b) a estrutura de uma organização indica o grupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização;
- e) a estrutura de uma organização inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração do esforço entre os departamentos.

As organizações são estruturadas através de ligações que permitem o fluxo necessário de informações para a execução das suas atividades. Daft (1999) define ligação como a extensão das comunicações e da coordenação entre os elementos organizacionais. O autor classifica essas ligações como sendo do tipo vertical (referência hierárquica, normas e planos,

acréscimo de posições hierárquicas e sistemas de informações verticais) ou horizontal (sistema de informação, contato direto, força-tarefa, integrador de tempo integral e equipes).

Com relação à estrutura, Daft (1999) afirma que a mesma deve realizar dois eventos para a organização. Primeiro ela deve proporcionar uma base de responsabilidades, subordinações e agrupamentos, para então definir os mecanismos de ligação e coordenação de elementos organizacionais num conjunto coerente. Além disso, defende ainda que a estrutura ideal incentiva os funcionários a fornecerem informações horizontais, estabelecendo assim uma coordenação entre as diferentes atividades da organização.

Para melhor compreensão acerca da composição estrutural das organizações, bem como as classificações e nomenclaturas utilizadas nesse tipo de análise, estão apresentadas a seguir as variáveis que integram esse estudo.

2.4.1.1 Divisão de trabalho

Megginson, Mosley e Pietri (1998) afirmam que a meta de uma organização é realizar algum propósito que os indivíduos não conseguem atuando sozinhos. Dessa forma, o princípio da divisão de trabalho, onde cada indivíduo atua na realização de alguma tarefa individual para compor a totalidade do processo, é de vital importância para a eficiência da organização, produzindo o que é chamado de sinergia organizacional.

Para auxiliar o processo de divisão de trabalho e sua posterior compreensão pelas pessoas que estarão inseridas nesse processo, Chiavenato (1994) sugere a adoção da abordagem de *cargos e tarefas*. Segundo o autor, uma tarefa é composta por um conjunto de atividades, sendo que a totalidade das tarefas designadas a uma pessoa compõe o seu cargo dentro da organização.

2.4.1.2 Hierarquia

A hierarquia é composta por níveis verticais de responsabilidade, sendo dividida em três grupos de componentes, conforme Kwasnicka (1993):

- a) tarefas, responsabilidade e autoridades;
- b) políticas, planos, objetivos e procedimentos;
- c) papéis, status e autoridade.

Segundo o autor, a existência de níveis escalares caracteriza todas as formas de esforço cooperativo organizado. Sendo assim, em um grupo simples e informal existirão poucos níveis hierárquicos, diferentemente de organizações mais complexas, onde o número de níveis hierárquicos aumenta à medida que a organização cresce.

2.4.1.3 Cadeia de comando e unidade de comando

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), a cadeia de comando retrata os relacionamentos de autoridade-responsabilidade que unem superiores e subordinados através de toda a organização, fluindo do diretor para o mais baixo trabalhador.

De acordo com o conceito de unidade de comando, cada empregado individual em uma organização se dirige a prestar contas somente a um superior imediato, ou seja, a cadeia de comando de ser clara a ponto de que cada subordinado receberá atribuição de deveres e terá autoridade delegada de um único administrador e prestará contas somente a um único superior.(MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

2.3.1.4 Tomada de decisão

Quando se trata de processo decisório, é importante saber que as decisões são os mecanismos organizacionais pelos quais se procura atingir determinado estado, constituindo uma resposta organizacional a um problema.

De acordo com Daft (1999, p.263), a tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e de solução de problemas. O processo contém dois estágios principais: o de identificação do problema e o de solução do problema.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) definem o processo de tomada de decisão como sendo a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas para se chegar a um resultado desejado.

Segundo o autor, essas decisões podem ser classificadas em dois tipos:

- a) decisões programadas: são as decisões rotineiras e repetitivas;
- b) decisões não-programadas: decisões que ocorrem com frequência e possuem variáveis diversas, exigindo uma resposta separada em cada ocasião.

Além dessa classificação, Megginson, Mosley e Pietri (1998) separam as decisões como individuais e gerenciais. As decisões individuais são em sua maioria decisões de rotina, tomadas todos os dias por todos os tipos de pessoas, não acarretando uma grande quantidade de esforço analítico para que se chegue a um curso final de ação. Do outro lado estão as decisões gerenciais, caracterizadas pela seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado, sendo a qualidade dessas decisões tomadas um fator relevante para a determinação dos rumos futuros da empresa.

Porém, o autor afirma também que os administradores de cúpula não estão sós em decisões que muitas vezes são importantes. Os administradores de níveis intermediários e mais baixos também enfrentam essas decisões.

Os administradores são, sem dúvida alguma, tomadores de decisão. É preciso, portanto, conhecer como se dá o funcionamento desse processo de tomada de decisão, para que as escolhas a serem feitas possuam maior probabilidade de acerto, conduzindo sempre a empresa rumo aos seus objetivos.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) identificam os seguintes passos no funcionamento do processo decisório:

- a) reconhecimento do problema ou oportunidade a ser aproveitada;
- b) elaboração de alternativas de ação;
- c) avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- d) escolha e implementação da alternativa escolhida;
- e) avaliação dos resultados e recomeço do processo se a decisão não for apropriada.

O processo decisório, visualizado de um modo ideal, é formado, de acordo com Hampton (1992), por quatro etapas: definição do problema, obtenção de todos os fatos, formulação de alternativas, ponderação e decisão. Já Koontz e O'Donnell (1981) consideram o desenvolvimento de alternativas como uma primeira etapa, da qual irá decorrer o processo básico da avaliação, que determina a alternativa a ser escolhida.

Hampton (1992) indica o pensamento sistêmico como base para a definição do problema, já que permite uma visão mais próxima à realidade, onde diversas variáveis estão interagindo de modo dinâmico e interdependente.

Quando aborda a obtenção de todos os fatos, o autor ressalta que se trata apenas dos fatos relevantes para a solução do problema, pois informações em excesso podem tomar tempo demais e atrapalhar o processo decisório.

A terceira etapa é a formulação ou desenvolvimento de alternativas, seguindo a nomenclatura de Koontz e O'Donnell (1981). Como é muito raro não existir mais de uma

mancira para se fazer algo, a capacidade de conseguir desenvolver alternativas muitas vezes passa a ser tão importante quanto a de saber escolher a melhor delas. Hampton (1992) afirma que, o fato de se aceitar a primeira impressão que se tem de um problema como sendo uma definição adequada, as pessoas muitas vezes formulam apenas uma ou poucas soluções alternativas.

Finalmente, é preciso avaliar as alternativas e então escolher a que se mostrar mais adequada. Para Koontz e O'Donnell (1981), existe uma tendência a se avaliar apenas fatores ponderáveis ou mensuráveis durante a seleção da decisão. Porém, os fatores imponderáveis, incomensuráveis ou ainda intangíveis, não podem ser esquecidos. É preciso decidir tendo como base as evidências globais.

Dessa forma, Hampton (1992) conclui afirmando que nas organizações as decisões muitas vezes são tomadas por grupos ou comitês. Porém é preciso que os administradores saibam comandar as reuniões de grupo, para reduzir as tendências indesejáveis de dominação individual, causadas pelas diferenças de *status* dos participantes da organização e pela personalidade grupal, quando se acredita que o grupo sente a mesma coisa sobre o assunto já que as pessoas ficaram com medo de discordar.

2.3.1.5 Controle

Na definição de Chiavenato (1994), controle é a função administrativa responsável por medir, avaliar o desempenho, e tomar a ação corretiva quando necessário.

De acordo com Certo (2003), o processo de controle apresenta três etapas principais:

- a) medição de desempenho;
- f) comparação entre o desempenho medido e os padrões;
- g) tomada de ações corretivas.

Além disso, o Certo (2003) também ressalta que existem três tipos de controle: controle prévio, controle simultâneo e controle de feedback.

O controle prévio, na visão do autor, deve ser utilizado para a criação das políticas, procedimentos e regras, visando eliminar qualquer comportamento que venha a causar resultados indesejáveis no trabalho. Já o controle simultâneo ocorre durante a realização do trabalho, e refere-se a desempenho dos funcionários, rendimento dos equipamentos utilizados e a aparência do departamento. Com relação ao controle de feedback, pode-se dizer que o

mesmo preocupa-se com informações de desempenho da empresa no passado, para que estas sejam utilizadas na tomada de ações corretivas com base no histórico da empresa.

Certo (2003, p. 427) defende ainda que “para controlar de maneira bem-sucedida, os gerentes precisam compreender não apenas o processo de controle, mas também como os membros da empresa se relacionam a ele”. O autor afirma que a variável humana *poder* deve ser encarada como a mais importante do processo de controlar.

2.3.1.6 Poder e autoridade: delegação x centralização

Segundo Certo (2003), a autoridade pode ser definida como o direito de comandar ou dar ordens. Já o poder está relacionado à capacidade que uma pessoa tem para influenciar outras a obedecer as suas ordens.

Na visão de Barnard (apud CERTO, 2003), a autoridade será aceita pelas pessoas da organização mediante algumas condições:

- a) o indivíduo consegue compreender a ordem que está sendo comunicada;
- b) o indivíduo acredita que a ordem é coerente com o propósito da empresa;
- c) o indivíduo vê que a ordem é compatível com seus interesses pessoais;
- d) o indivíduo é mental e fisicamente capaz de cumprir a ordem.

Além disso, é de grande importância atentar para de que forma de comunicação é exercida no momento do comando de determinada ordem. Por isso, o gerente deve possuir habilidades para de comunicar, utilizando-se de canais formais de comunicação conhecidos e acessíveis aos membros da organização (CERTO, 2003).

Para Certo (2003, p.231), existem diferenças notáveis de uma empresa para outra quanto ao número relativo de atividades de trabalho e à quantidade relativa de autoridade delegada aos subordinados. Neste sentido, a empresa pode adotar um perfil de maior ou menor centralização de poder, que varia de acordo com o número de atividades de trabalho e autoridade delegadas pela gerência às pessoas da organização.

No caso de empresas com atividades e autoridade excessivamente centralizadas, e que desejam iniciar um processo de descentralização, Certo (2003) sugere alguns questionamentos para auxiliar a identificação da real existência da necessidade de delegação:

- a) qual o tamanho e/ou número de atividades da empresa? Quantas das atividades da empresa estão centradas na figura do gerente?

- b) até que ponto a linha de produtos da empresa é homogênea? São necessários diferentes tipos de decisões, talentos e recursos para a fabricação desses produtos?
- c) há necessidade de decisões rápidas na empresa? Se houver, a burocracia presente na empresa dificulta a agilidade dessas decisões?
- d) a criatividade é uma característica desejável na empresa? Se for, os subordinados têm liberdade para encontrar a melhor maneira de realizar as tarefas?

Para Certo (2003), o grau apropriado de descentralização de uma empresa depende da situação particular da mesma. Definidas as características predominantes no ambiente da organização, e uma vez concluído que descentralizar seria uma decisão positiva, torna-se necessária a adoção de parâmetros para determinar o grau adequado de delegação:

- a) a competência pela tomada de decisões deve estar a cargo da pessoa a quem é delegada a autoridade. Uma consequência desse princípio é que o superior deve ter confiança no subordinado a quem se delega a autoridade;
- b) exige-se que a pessoa encarregada de tomar decisões possua informações adequadas e pertinentes a essas mesmas decisões. Portanto, a autoridade que toma decisões não pode receber nada menos que a informação necessária para tal decisão;
- c) caso uma decisão afete mais de uma unidade da empresa, a autoridade de tomar decisões deve ser do gerente responsável pela maioria das unidades afetadas pela decisão.

Verifica-se, portanto, a importância do administrador encontrar, no ambiente organizacional no qual atua, qual o grau ideal de centralização de poder e delegação de autoridade, visando sempre atingir o equilíbrio e o bom andamento das atividades da organização.

2.4.2 Arranjo físico

Lovelock e Wright (2001) defendem que a evidência física é um dos componentes da administração de serviços, e diz respeito aos objetos tangíveis encontrados pelos clientes no ambiente de realização do serviço, bem como às metáforas tangíveis utilizadas em comunicações como propaganda, símbolos e marcas registradas.

Neste sentido, Lovelock e Wright (2001) classificam que os serviços de alto contato tendem a ser aqueles nos quais os clientes visitam pessoalmente a instalação do serviço. Neste caso, o design do ambiente físico e o modo pelo qual as tarefas são executadas pelo pessoal de contato com o cliente desempenham, em conjunto, um papel crucial à criação de uma

identidade particular para uma empresa de serviço, determinando o caráter da experiência do cliente e aumentando tanto a produtividade como a qualidade.

O arranjo físico das empresas predominantemente prestadoras de serviços é chamado por Lovelock e Wright (2001) de cenário de serviços. Para os autores, esse cenário possui quatro dimensões: o interior e o exterior da instalação física, a localização, as condições ambientes e as dimensões interpessoais. Cada uma dessas dimensões possui implicações para a qualidade percebida no serviço.

Segundo Lovelock e Wright (2001), a evidência física e a atmosfera circundante afetam o comportamento dos compradores de três maneiras:

- a) como um meio de chamar a atenção para fazer com que o cenário de serviço se destaque com relação aos estabelecimentos concorrentes, traindo assim os clientes de segmentos-alvo;
- b) como meio de criar mensagens, utilizando pistas simbólicas para se comunicar com o público pretendido, informando a qualidade e o caráter distintivos da experiência de serviço;
- c) como um meio de criar efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas e distribuição especial para fortalecer apctite por certos bens, serviços ou experiências.

Relacionada também à prestação de serviço, Lovelock e Wright (2001) apontam para a tendência das instalações de auto-atendimento, indicando que esses equipamentos têm se tornado, progressivamente, confiáveis e de fácil utilização. Esses terminais dizem respeito a quiosques independentes, automáticos, que permitem que seus clientes realizem uma diversidade de transações simples, onde os consumidores tocam a tela para escolher dentre um menu de serviços.

Dessa forma, verifica-se que o cenário deve ser considerado um componente importante das empresas prestadoras de serviço, pois descrevem o estilo e a aparência das condições físicas em que clientes e funcionários interagem, podendo gerar impressões positivas ou negativas sobre cada um dos cinco sentidos. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

2.4.3 Marketing

De acordo com Gianesi e Corrêa (1994), a função de operações é responsável pela provisão de produtos ou serviços aos clientes, e está fortemente relacionada com a função de

marketing. A importância dessa integração ocorre do alto contato com o consumidor e de sua participação no processo de geração de serviços.

Gianesi e Corrêa (1994) destacam que uma das funções básicas do marketing em serviços é a comunicação com o cliente, seja durante o processo ou através de publicidade e propaganda. Esta comunicação desempenha papel fundamental na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado.

Outra função básica de marketing, na visão de Gianesi e Corrêa (1994), está relacionada à identificação das necessidades dos consumidores, no intuito de projetar um serviço cujo desempenho atenda a essas necessidades. Esta identificação pode ser feita de forma qualitativa ou quantitativa ou ainda através de canais formais de comunicação com os consumidores, e devem ser realizadas periodicamente.

Para identificar e selecionar as melhores aplicações de marketing é de grande importância que estejam definidos de forma bastante clara os objetivos da empresa para com o mercado no qual está inscrita, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance desses objetivos. (GIANESI; CORRÊA, 1994).

“A estratégia do negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da pequena empresa”, defende Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 51). Dessa forma, é importante que o empreendedor dedique tempo e energia consideráveis para a criação de estratégias significativas.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), estratégias bem formuladas têm como consequência a obtenção de vantagem competitiva, que se refere a uma ideia de marketing vista por sua fatia de mercado como sendo melhor do que a do concorrente.

Segundo o Longenecker, Moore e Petty (1997), existem diferentes táticas que a empresa pode adotar com o intuito de gerar uma verdadeira vantagem competitiva. Especialmente no caso das pequenas empresa, a tática mais importante, na visão dos autores, está relacionada ao serviço ao cliente, ideia apoiada por três características:

- a) a satisfação do cliente não é um meio para atingir uma certa meta, mas, sim, a própria meta;
- b) o serviço ao cliente pode fornecer uma vantagem competitiva;
- c) empresas pequenas estão potencialmente em condições melhores de atingir a satisfação do cliente do que as grandes.

Dessa forma, o serviço ao cliente pode fornecer uma vantagem competitiva para empresas pequenas independentemente da natureza dos negócios, criando assim uma estratégia de satisfação ao cliente.

2.4.4 Comunicação

De acordo com Certo (2003, p. 293), “comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas”. Para o autor, informação refere-se a qualquer pensamento ou idéia que os gerentes desejam trocar com outros indivíduos.

O processo de comunicação envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem (CERTO, 2003). Neste sentido, Certo (2003) ressalta que o sucesso de um gerente depende muito de sua capacidade de se comunicar, sendo, portanto, de grande importância que os mesmos aprendam como se comunicar de maneira eficiente.

Segundo Chiavenato (1994), as comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas. O grau de importância das comunicações no ambiente da empresa depende de quatro fatores cruciais:

- a) o grau de conflito ou de competição com o meio ambiente externo;
- b) o grau de dependência de apoio interno e de unidade interna;
- c) o grau em que as operações internas e o meio ambiente externo estão relacionados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e sujeitos a uma influência planejada, afetando os dois fatores anteriores;
- d) o tamanho e a estrutura da organização empresarial, sua heterogeneidade de participantes e diversidade de seus objetivos e sua centralização de autoridade.

A comunicação tem por propósito proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, compreensão e satisfação nos cargos (DAVIS apud CHIAVENATO, 1994).

Certo (2003) defende que os processos de comunicação empresarial podem ser aprimorados através do cumprimento do que ele chama de *dez mandamentos da boa comunicação*, que são:

- a) procure esclarecer suas idéias antes de comunicá-las;
- b) examine o verdadeiro propósito de cada comunicação;
- c) considere os ambientes globais, físico e humano, sempre que você comunica;
- d) consulte outras pessoas, quando julgar apropriado, ao planejar comunicações;
- e) Fique atento, enquanto se comunica, às implicações e não ao conteúdo básico de sua mensagem;

- f) aproveite a oportunidade, quando ela surgir, para transmitir algo que ajude o receptor ou que seja de valor a ele;
- g) faça um *'follow-up'* de sua comunicação;
- h) comunique pensando no amanhã e também no presente;
- i) confira se suas ações confirmam suas comunicações;
- j) finalmente, mas não menos importante: não busque apenas ser entendido, mas também entender.

Dentre as classificações de comunicação existentes, Stoner (1985) aborda as seguintes: vertical (consiste na comunicação para cima e para baixo na cadeia de comando da organização); lateral (comunicação que segue o fluxo de trabalho de uma organização, ocorrendo entre os membros dos grupos de trabalho).

Tanto a comunicação vertical quanto a lateral podem ocorrer através de diferentes meios, listados por Lacombe e Heilborn (2003):

- a) contato direto: através de palestras, encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões, conversas no almoço, encontros fortuitos, festas e comemorações internas na organização, entre outros;
- b) documentos escritos: relatórios, atas de reuniões, cartas, boletins, memorandos, circulares, entre outros;
- c) meios eletrônicos: comumente realizada através de e-mail e *intranet*.

Além da comunicação verbal, existe também a comunicação não-verbal. Esta deve ser considerada de grande importância para o ambiente da organização, pois podem modificar completamente o sentido da comunicação dependendo da sua utilização. Trata-se da utilização de gestos, tons vocais e expressões faciais. (CERTO, 2003).

Chiavenato (1994) alerta que as comunicações no ambiente empresarial não são perfeitas e a consequência básica desse fato é que as mesmas são transformadas ou alteradas ao longo do processo, ou seja, o último receptor da mensagem pode receber algo diferente do que foi originalmente enviado, destruindo a intenção do processo de comunicação. Para o autor são três os principais problemas de transformação das comunicações: omissão, distorção e sobrecarga. Cabe ao gerente o monitoramento desse processo para evitar que tais falhas ocorram, garantindo assim a obtenção dos resultados esperados com o processo de comunicação empresarial.

2.4.5 Liderança e as pessoas

O pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento das pessoas, gerando oportunidades diferentes para o desenvolvimento de fortes relações entre seus membros. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Na visão de Certo (2003), liderar não é a mesma coisa que gerenciar, embora alguns gerentes sejam líderes e vice-versa. Liderança trata do processo de direcionar o comportamento para a realização de algum objetivo. Para o autor, a liderança é um subconjunto do gerenciamento, que possui escopo mais amplo. Dessa forma, é importante compreender a diferença entre gerenciar e liderar, a fim de combinar os dois papéis, e assim atingir o sucesso organizacional.

Certo (2003) defende que para ter sucesso com subordinados, os gerentes precisam adquirir entendimento pleno do processo motivacional. De acordo com o autor, a estratégia motivacional mais básica para os gerentes é a boa comunicação com os membros da organização, pois dessa forma podem-se satisfazer necessidades humanas básicas, como o reconhecimento, a noção de pertinência e de segurança.

Segundo Herzberg (apud CERTO, 2003), existem duas variáveis diferentes que determinam o grau de satisfação e insatisfação por parte dos membros da organização, chamados de fatores de manutenção e fatores de motivação, conforme pode ser visualizado no quadro 1.

| INSATISFAÇÃO: Fatores de manutenção | SATISFAÇÃO: Fatores de motivação |
|--|-----------------------------------|
| 1. Política e administração da empresa | 1. Oportunidade de realização |
| 2. Supervisão | 2. Oportunidade de reconhecimento |
| 3. Relacionamento com o supervisor | 3. Trabalho em si |
| 4. Relacionamento com os pares | 4. Responsabilidade |
| 5. Condições de trabalho | 5. Progresso |
| 6. Salário | 6. Crescimento pessoal |
| 7. Relacionamento com os subordinados | |

Quadro 1: Fatores de higiene e motivação de Herzberg.
Fonte: Certo (2003).

Certo (2003) ressalta que para muitos gerentes as atitudes dos funcionários são complexas, de difícil compreensão e até mesmo de mudança. Neste sentido, o autor aponta

para pesquisas que defendem o fornecimento de atividades aos funcionários que sejam altamente valorizadas por eles, pois isso melhorará, em longo prazo, as atitudes, intenções e o comportamento. Além disso, estudos têm mostrado que os funcionários que acreditam que seu empregador se importa com eles, retribuem com atitudes positivas, absenteísmo reduzido, maior qualidade e produtividade e maior contribuição criativa.

2.4.6 Criatividade

Na visão de Alencar e Faria (1996), a criatividade está relacionada a processos de pensamentos que envolvem imaginação, invenção, insight, inovação, inspiração, intuição, iluminação e originalidade, ou seja, trata-se de uma disposição para pensar diferente e ‘brincar’ com as idéias.

O processo criativo pode encontrar estímulos ou obstáculos, que favorecem ou interferem na sua composição. De acordo com Alencar e Faria (1996) um instrumento desenvolvido por Amabile e colaboradores do *Center for Creative Leadership*, descreve seis escalas responsáveis pelos estímulos, que são: liberdade, trabalho desafiante, recursos suficientes, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, encorajamento organizacional. Já os obstáculos ao uso da criatividade foram identificados em duas escalas: impedimentos organizacionais e pressão no trabalho.

Além disso, através de uma pesquisa realizada por Alencar e Faria (1996) com profissionais de várias áreas, foram identificados vários fatores responsáveis pelos estímulos e inibições à criatividade, apresentados no quadro 2:

| CRIATIVIDADE | |
|-----------------------------------|--|
| <u>ESTÍMULOS</u> | <u>BARREIRAS</u> |
| Ambiente físico | Ambiente físico |
| Comunicação | Características da chefia |
| Desafios | Características da tarefa |
| Estrutura organizacional | Comunicação |
| Liberdade e autonomia | Cultura organizacional |
| Participação | Estrutura organizacional |
| Recursos tecnológicos e materiais | Falta de liberdade e autonomia |
| Salários e benefícios | Falta de recursos tecnológicos e materiais |
| Suporte da chefia | Falta de treinamento |
| Suporte do grupo de trabalho | Relações interpessoais |
| Suporte organizacional | Salários e benefícios |
| Treinamento | Volume de serviços |

Quadro 2: Estímulos e barreiras ao processo criativo.

Fonte: Alencar e Faria (2003).

A importância do desenvolvimento da criatividade nas organizações é justificada por algumas razões, como melhoramento, solução de problemas, valor e oportunidade, futuro e motivação (BONO, 1994 apud CORREIA; DORNELES, 2003). O melhoramento consiste em descobrir uma maneira melhor de fazer as coisas. A solução de problemas diz respeito à busca por alternativas para evitar ou solucionar problemas. O valor e a oportunidade tratam da adição de valor naquilo que é criado e assim, na projeção de oportunidade. O futuro consiste em esboçar o futuro e assim lidar com todas as possibilidades. A motivação está relacionada à realização pessoal, à execução das atividades com satisfação, bons relacionamentos etc, como já foi abordado anteriormente.

Dessa forma, deve-se buscar a presença de fatores que estimulem a criatividade organizacional, objetivando a satisfação dos indivíduos, a melhoria do ambiente de trabalho e seus relacionamentos e, conseqüentemente, o bom funcionamento da organização.

3 METODOLOGIA

São apresentados a seguir os procedimentos metodológicos que foram utilizados para na elaboração da pesquisa.

As pesquisas podem ser classificadas basicamente de duas maneiras: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 1997). O autor ressalta que os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos, podendo apresentar mais de uma classificação.

De acordo com a classificação de Vergara (1997), quanto aos fins, a pesquisa apresentou-se primeiramente como descritiva (realizada para expor as características presentes no ambiente da empresa Foto Campinas), onde foram abordadas a caracterização e história da empresa objeto de estudo, bem como a realidade vivenciada pela mesma quanto aos fatores ambientais interno e externo, relevantes à pesquisa. Posteriormente, a pesquisa assumiu caráter intervencionista (com o objetivo primordial de interferir na realidade estudada para modificá-la), partindo para a apresentação de propostas que visam mudanças positivas para a empresa Foto Campinas, através da solução dos problemas presentes em sua estrutura, e implantação do programa ProLab, da Kodak.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se, conforme Vergara (1997), primeiramente como bibliográfica, através da apresentação de uma fundamentação teórica para embasar a pesquisa (por meio da análise de livros sobre o assunto abordado) e da apresentação do programa ProLab (através da utilização de revistas que abordam o tema). Posteriormente, teve-se uma pesquisa de campo (estudo empírico realizado na empresa Foto Campinas) e um estudo de caso (análise da realidade da organização quanto aos fatores ambientais relevantes ao processo de implantação do programa ProLab.).

Com relação às abordagens utilizadas da pesquisa, teve-se: qualitativa (utilizada para identificar a opinião da gerente a respeito dos processos e da realidade organizacional); quantitativa (onde se buscou mensurar quantitativamente, ou seja, através de números, os resultados obtidos).

Após a definição do tipo de pesquisa, o próximo passo é definir o universo e amostra da pesquisa, que para Vergara (1997, p.48) “trata-se de definir toda a população e a população amostral”. A autora define população como um conjunto de elementos que se enquadram nas características necessárias que serão objeto de estudo. Nesse contexto estavam inseridos todos os onze colaboradores da empresa e a gerente. Dessa forma, apresentou-se como universo da pesquisa todo o ambiente da empresa Foto Campinas, por esta se tratar de uma empresa de estrutura reduzida, o que caracteriza a pesquisa como censitária.

Quanto à coleta de dados, Chizzotti (2001) afirma que a mesma provém de observação ou através de respostas e declarações de pessoas que contém as informações necessárias aos objetivos da pesquisa, permitindo posterior registro e análise das informações obtidas. Dessa forma, para a coleta de dados da pesquisa, utilizou-se de métodos qualitativos e quantitativos.

Os métodos qualitativos utilizados, de acordo com a classificação de Lakatos e Marconi (1990) foram: observação participante natural (o observador pertence ao mesmo grupo que investiga, participando das atividades normais deste), aliada à experiência da pesquisadora (adquirida através do relacionamento diário com a empresa); análise documental (revistas que tratam da implantação e aceitação do programa ProLab); entrevista não estruturada (com perguntas abertas respondidas dentro de uma conversa informal) com a proprietária da empresa, Sra. Ivone Werlich Hiansdt, com o objetivo de compreender a percepção da mesma quanto à realidade organizacional aplicada aos processos que compõem a pesquisa.

Com relação ao método qualitativo utilizado, o mesmo consistiu na aplicação de um questionário juntamente com os onze colaboradores da empresa. O questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas sobre cada um dos três assuntos abordados: comunicação, liderança e as pessoas, criatividade. As perguntas sobre comunicação foram num total de catorze, sobre liderança e as pessoas foram dezenove e sobre criatividade foram nove, totalizando quarenta e duas perguntas. Dentre estas, haviam perguntas fechadas, perguntas de múltipla escolha e uma pergunta aberta sobre cada um dos três assuntos abordados. (LAKATOS; MARCONI, 1990).

Por fim, estão apresentadas no quadro 3, as unidades de análise levantadas sobre cada assunto abordado na pesquisa.

| ASSUNTOS | UNIDADES DE ANÁLISE |
|--------------------------|---|
| Análise tecnológica | Tecnologia disponível no mercado |
| | Tecnologia absorvida pela empresa |
| Estrutura organizacional | Divisão de trabalho |
| | Hierarquia e cadeia de comando |
| | Tomada de decisão |
| | Controle |
| | Poder e autoridade: delegação x centralização |

| | |
|------------------------|--|
| Arranjo físico | Reformas da empresa |
| Marketing | Divulgação da certificação ProLab |
| | Comunicação entre direção e colaboradores |
| | Comunicação entre colegas de trabalho |
| | Grau de satisfação na comunicação através de reuniões |
| | Grau de satisfação na comunicação via telefone |
| | Grau de satisfação na comunicação por conversas informais |
| Comunicação | Grau de satisfação na comunicação via e-mail |
| | Grau de satisfação na comunicação através de recados com terceiros |
| | Sugestões para a utilização de novos meios de comunicação |
| | Avaliação da comunicação informal |
| | Presença de integração dos colaboradores de diferentes setores |
| | Avaliação da satisfação geral com relação à comunicação interna |
| | Conhecimento dos planos da empresa |
| | Valorização dos colaboradores por parte do superior |
| | Relacionamento com os colegas de trabalho |
| | Desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho |
| | Avaliação do ambiente físico |
| | Componentes do ambiente físico abaixo do desejado |
| | Grau de satisfação com relação ao salário |
| Liderança e as pessoas | Frequência de reconhecimento no trabalho |
| | Forma expressa de reconhecimento |
| | Formas de reconhecimento desejadas |
| | Satisfação dos colaboradores com o trabalho que desempenham |
| | Qualificação percebida pelos colaboradores |
| | Treinamento dos colaboradores |
| | Nível de responsabilidade dos colaboradores |
| | Satisfação dos colaboradores em relação às suas responsabilidades |

| | |
|--------------|--|
| Criatividade | Características do suporte organizacional presentes na empresa |
| | Características predominantes da chefia |
| | Características da estrutura organizacional |
| | Suporte do grupo de trabalho e relações interpessoais |
| | Liberdade e autonomia |
| | Participação dos colaboradores |
| | Recursos tecnológicos e materiais |
| | Características da cultura organizacional |

Quadro 3: assuntos e unidades de análise.

Fonte: elaborado pela autora.

4 PROLAB

A versão brasileira do programa mundial da Kodak para atendimento diferenciado a laboratórios, fotógrafos profissionais e amadores está em fase de inauguração. Nasceu a partir de uma pesquisa realizada pela multinacional, que entendeu que neste momento de revolução digital não bastaria trabalhar apenas o apelo comercial para seu cliente ou que somente uma logomarca com endosso da Kodak não traria adesão e credibilidade desse laboratório ao fotógrafo profissional.

A partir de um levantamento realizado, a Kodak constatou que no segmento profissional a marca não tinha liderança absoluta. Conforme Flávio Gomes, Diretor Geral de Vendas e Operações da Divisão Fotografia:

era nosso ponto fraco. Por isso, a Kodak decidiu investigar quais eram as necessidades do fotógrafo profissional, o que ele pensa e deseja para atendê-lo melhor. E nosso conceito de liderança é o seguinte: se eu servir melhor, a liderança será consequência do trabalho.

O conceito ProLab já existe na América Latina há pelo menos quatro anos. Na Argentina, o programa faz muito sucesso. Também pode ser encontrado no Chile, Peru e demais países latino-americanos onde o projeto brasileiro será referência. Segundo Gomes, o ProLab é parte de uma estratégia mais ampla da Kodak para conquistar a liderança de mercado.

Além do rigoroso controle de qualidade, que vai desde os processos químicos até a impressão digital, o ProLab apresenta novas soluções, com serviços digitais personalizados e produtos/acessórios variados. Os critérios para a escolha de uma loja com o selo de qualidade ProLab contemplam avaliações territoriais, tecnológicas e comerciais dos laboratórios. A loja precisa possuir ao menos um minilab digital e um scanner; o laboratório precisa ter, no mínimo, 60% de seu faturamento voltado para a venda de serviços profissionais; precisa já atuar no segmento de fotografia social; usar com exclusividade os insumos Kodak e comercializar toda variedade de filmes profissionais; manter o padrão de qualidade e controle de processos químicos exigido pela Kodak; implementar os programas e promoções de vendas.

O ProLab é implantado em três fases: auditoria de qualidade em processos químicos, consultoria tecnológica e consultoria de marketing. "Trata-se de um processo de certificação complexo, que leva, em média, 60 dias", lembra Gomes. A auditoria de qualidade contempla a monitoria do processo químico com treinamentos e acompanhamentos dos funcionários da empresa, consultoria de qualidade para avaliação e acompanhamento da qualidade os

serviços. "Esta fase chamamos de pré-certificação do controle de qualidade do processo químico. Depois que toda parte de impressão está em ordem, começamos a trabalhar a área de tecnologia", explica Dulce Batista, Gerente de Trade Marketing – ProLab.

A consultoria tecnológica contempla aplicação de gerenciamento de cores em toda a cadeia de impressão para que tenha o mesmo padrão de cor aprovado pelo cliente. Esse processo inclui ainda avaliação de todo o fluxo de produção do laboratório e criação de padrões de cores para aplicação em computadores dos clientes de seus clientes. "Nessa fase, avaliamos quais os serviços digitais que a loja pode disponibilizar com as máquinas que já possui, considerando o critério de ter um minilab digital e scanners para respeitar os profissionais que trabalham com captura convencional, que é a grande maioria desse mercado social. A fase seguinte trabalha o marketing com luminosos e arquitetura da loja", diz Dulce, acrescentando que a certificação do laboratório é renovada a cada seis meses com destaque nas áreas de químicos, com revelação e gerenciamento de cor.

De acordo com Dulce, diferente do que acontece com os amadores, os fotógrafos profissionais são fiéis à impressão e não à compra do produto, que eles adquirem através de uma especificação. "Eles vão comprar na loja que tiver o melhor preço e o produto que estiverem acostumados a trabalhar. No caso da impressão, os fotógrafos profissionais buscam um laboratório que tenha compromisso com a qualidade", ressalta.

A Kodak aponta os benefícios diretos para os lojistas que entram no programa, além da vantagem de otimizar o fluxo de trabalho do laboratório e a expansão da sua marca na região na qual atua. Benefícios de qualidade com o processo químico correto, que significa redução de desperdícios e ganho em produtividade e controle. Benefícios de tecnologia: através do gerenciamento de cor, cria-se a personalização do laboratório, o que também se traduz em sinônimo de respeito ao fotógrafo digital. Assim, minilab, scanner, atendimento, serviços de terceiros e profissionais trabalham com o mesmo padrão de cor.

Outras vantagens apontadas pela Kodak são os benefícios de demanda com promoções trimestrais exclusivas para gerar maior tráfego de fotógrafos, ou seja, maior lucratividade para o laboratório, além de prioridade de recebimento dos lançamentos de produtos profissionais Kodak e divulgação e promoções diferenciadas aos associados Pro Image Club, com mais de 10 mil fotógrafos espalhados pelo Brasil.

O lojista também conta com apoio na criação do projeto arquitetônico, com o planejamento do espaço, projeto de instalação de mobiliário adequado, infra-estrutura, identificação do laboratório com luminoso, e ajuda de custo de produção e suporte em comunicação visual com entrega, no laboratório, de arte-final para material de suporte de

vendas, como envelopes de fotoacabamento, slivers, bem como material de ponto-de-venda como banners e promoções. Os benefícios de marketing são apoio no lançamento do ProLab, além de um *site* com conteúdo exclusivo para os laboratórios, comunicação compartilhada através da assessoria de imprensa Kodak no mercado profissional e workshops com fotógrafos em parceria com o Pro Image Club.

O ProLab dará apoio para o laboratório na criação de serviços digitais direcionados aos fotógrafos profissionais sociais para álbuns de casamentos, datas comemorativas nacionais, cartões de visita, serviços de impressão em grandes formatos e superfícies variadas, como fototela e fotoporta. Para o fotógrafo profissional, a grande vantagem está na confiança de encontrar os produtos e serviços em qualquer lugar do Brasil onde existe um processo de controle de impressão padronizado e assegurado pela equipe Kodak. Além disso, o profissional encontrará toda a variedade de papéis e químicos com a qualidade Kodak e serviços diferenciados como impressão em variados formatos, superfícies, serviços digitais e produção de portfólio, além de descontos diferenciados para associados da Kodak e preços atrativos para revelação e ampliação.

A Kodak detectou como uma das principais carências dos fotógrafos a necessidade de educação, não só do ponto de vista técnico, mas também de mercado. "Uma dúvida bastante comum entre os fotógrafos profissionais diz respeito à determinação do preço do trabalho", ressalta Gomes.

Segundo Dulce, o que ocorre é que os lojistas querem apoio, pois possuem a vontade de fazer as mudanças. A gerente complementa:

Eles só querem uma direção correta. Percebemos também que quando o profissional vê a marca Kodak relacionada ao ProLab ele tem mais segurança na impressão. E também outra vantagem importante é que eles têm acesso a toda variedade de papéis Kodak, que possuem diferenciais. É que em qualquer ProLab de qualquer cidade do país o controle de qualidade é o mesmo. Muitas vezes, eles vão para outro estado e precisam imprimir a prova por lá.

A Kodak já tem certificados dois laboratórios de São Paulo: Golden Photo e Espaço Visual. Até junho, prevê a entrada de mais três laboratórios no ProLab, dois deles no interior de São Paulo, o Unimagem, de Americana, o H3, de Presidente Prudente e o CAD, laboratório especializado em formaturas, localizado na zona leste de São Paulo. Outros três laboratórios estão em fase final de certificação: Ticolor, de Curitiba (PR), Digicolor, de Recife (PE) e Belcolor Foto Atacado, de Belo Horizonte (MG). Até o final do ano, serão 22 lojas com o selo nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Goiás, Mato Grosso e Ceará.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Estão apresentados neste capítulo os resultados obtidos mediante análise dos ambientes externo e interno da empresa Foto Campinas, bem como seu histórico e caracterização atual.

5.1 História da empresa

A empresa Foto Campinas teve seu início em 16 de janeiro de 1986, fundada pela Sra. Ivone Werlich Hiansdt, que na data adquiriu o ponto comercial e um modesto equipamento fotográfico, para dar início às suas atividades.

Neste período inicial, a empresa estava totalmente voltada para a área de prestação de serviços, através de revelações fotográficas em preto e branco e da cobertura profissional de diversos eventos sociais.

A partir de 1999, a empresa começou a trabalhar também na área de vendas por atacado, cobrindo a distribuição de lojas de diversos tipos de atividade das regiões de São José e Florianópolis, alavancando, assim, seus negócios.

Em fevereiro de 1992, a empresa mudou sua localização para o Centro Comercial Campinas, situado uma área bem mais desenvolvida comercialmente. A partir de então, a empresa modificou bastante o foco de suas atividades. Como já não eram mais feitas coberturas fotográficas externas, suas atividades voltaram-se, principalmente, para o comércio de produtos fotográficos: filmes, pilhas, câmeras, flashes, porta-retratos, álbuns etc.

Com o aumento da concorrência, e notando que a procura por parte dos clientes por serviços de revelação fotográfica (até então terceirizada) vinha crescendo, a empresa decidiu comprar, em 1995, seu primeiro MINILAB (mini-laboratório) da empresa Noritsu. Com isso, a empresa estava apta a atender as necessidades de seus clientes, oferecendo serviços de revelação fotográfica em apenas uma hora.

Porém, o equipamento era limitado no que diz respeito ao tamanho das cópias que conseguia fazer (até 15x21 cm). Diante disso, a empresa decidiu comprar outro equipamento, novamente da empresa Noritsu, próprio para serviços de ampliação fotográfica até o tamanho 30x45 cm. Desse modo, a empresa passou a atender um novo tipo de cliente: os fotógrafos profissionais.

O crescente aumento dos serviços fez com que a empresa sentisse a necessidade de modernizar seu laboratório, substituindo seus equipamentos por outros mais modernos. Foi feita, então, em junho de 1998 a compra do novo equipamento, que possibilitava maior eficiência na realização das atividades.

Pouco tempo depois, o mercado parecia estar entrando em um processo de estagnação, consequência também de fatores econômicos e políticos. A empresa acompanhava uma crescente diminuição no volume de suas atividades.

Em meados de 2001, entra no cenário fotográfico um novo conceito de produtos e serviços fotográficos: a tecnologia digital. Por se tratar de uma tecnologia ainda praticamente inexplorada na região, as empresas do setor não aderiram de imediato a esta novidade. Porém, a Foto Campinas percebia um aumento da procura, por parte dos clientes, por esses serviços diferenciados.

Após várias discussões entre a gerência e a empresa fornecedora do equipamento digital (Noritsu), a decisão tomada foi favorável à compra do equipamento. Assim, no início de 2002, a empresa adquiriu o primeiro MINILAB DIGITAL da região de São José e o segundo da região de Florianópolis.

Porém, os serviços digitais logo estavam restritos no que diz respeito ao tamanho das ampliações desejadas. Apenas uma empresa no Paraná e outras em São Paulo atendiam a esse mercado de ampliações em grandes formatos para arquivos digitais. Além disso, aumentava a procura por impressão de *banners* (plotagem) com alta resolução de imagens. Então, no segundo semestre de 2004, a empresa alugou um novo espaço físico no prédio, que foi equipado com máquinas para atender esses novos tipos de serviço.

Desde a especialização da empresa na área de serviços digitais, a mesma foi conquistando um grande número de novos clientes, que buscam a personalização dos seus serviços.

É importante ressaltar que, ao longo desses anos, com o desenvolvimento da empresa, vários colaboradores já passaram pela mesma. Hoje, a estrutura conta com uma equipe composta por treze pessoas, divididas da seguinte forma: cinco colaboradores na loja (atendimento ao cliente), seis colaboradores no laboratório (produção dos serviços solicitados), 1 colaborador na distribuição (malote) e dois sócios que compõem a diretoria (onde são tomadas praticamente todas as decisões da empresa).

5.2 A empresa hoje

Nome: Foto Campinas

Razão Social: Foto Capinas Ltda.

Campo de atividade: a empresa atua no comércio de produtos e serviços relacionados à área fotográfica.

Forma de propriedade: sociedade por quotas limitadas.

Caracterização fiscal: a tributação da empresa é feita com base na legislação do SIMPLES.

Sócios: Ivone Werlich Hiansdt e Ivana Hiansdt.

Localização: Avenida Presidente Kennedy, 698, loja 07 e salas 206 e 207, Centro Comercial Campinas, São José, Santa Catarina.

Produtos: filmes fotográficos; pilhas e baterias; porta-retratos; álbuns fotográficos; disquetes e CD's; câmeras e flashes fotográficos; outros acessórios fotográficos.

Serviços: revelação de filmes; ampliação de cópias convencionais (negativo) ou digitais (arquivo) nas dimensões de até 75 cm de largura (ou superior com emenda) e comprimento livre; impressão de banners nas dimensões de até 150 cm de largura e comprimento livre; impressão de adesivos, sinalizadores, transparências e luminárias; restauração e montagem fotográfica digital; criação de convites, lembranças, calendários, cartões de visita padronizados; estúdio fotográfico; além outros serviços que o laboratório digital pode oferecer de acordo com as necessidades dos clientes.

Recursos Humanos: a empresa conta com a atuação de onze colaboradores, sob a direção das sócias, Sra. Ivone Werlich Hiansdt e Sta. Ivana Hiansdt.

5.3 Análise tecnológica

A análise tecnológica foi desenvolvida levando-se em consideração a abordagem de Oliveira (2004), que abrange:

- a) a tecnologia disponível no mercado;
- b) a tecnologia absorvida pela empresa em processos, produtos e serviços;
- c) a tecnologia aplicada aos processos administrativos.

5.3.1 Tecnologia disponível no mercado

As transformações decorrentes do avanço tecnológico, vivenciado nas últimas décadas, também estão presentes de forma significativa na área da fotografia. O recente conceito de fotografia digital chegou ao cenário brasileiro por volta do ano 2000. A partir de então, muitas mudanças têm acontecido nesse mercado, gerando uma substituição cada vez maior das tecnologias (produtos e processos) envolvidas na fotografia convencional.

A mudança inicia-se pelas câmeras fotográficas digitais, que não utilizam mais filmes para armazenamento das imagens, mas sim pequenos cartões com elevada capacidade de memória (desde 64 Mb à 2Gb), sendo de fácil colocação e substituição assim que estiverem com uso total de memória, e podendo ser descarregados em microcomputadores de forma simples.

A aceitação dessa nova tecnologia apresenta-se bastante elevada no mercado brasileiro, ocasionando assim a necessidade de mudanças também das tecnologias relacionadas aos laboratórios fotográficos. Dessa forma, é crescente hoje a comercialização e substituição de equipamentos (Minilab) que atendem somente serviços de fotografia convencional (filmes), para outros que oferecem também suporte à fotografia digital. Trata-se de equipamentos que são operados através de um microcomputador, que possui diversas entradas para os mais variados tipos de cartões de memória utilizados nas câmeras digitais, além de cd, dvd, disquete e zipdrive. Além disso, esses equipamentos permitem também, via conexão em rede, sua ligação com outros microcomputadores, onde é realizada toda parte de edição fotográfica antes da impressão. Dessa forma, torna-se possível e simples a impressão de qualquer imagem digital.

O aperfeiçoamento dos equipamentos utilizados nos laboratórios fotográficos vem ocorrendo de forma bastante acelerada, onde são superados a cada lançamento principalmente os limites no tempo de realização do serviço e tamanho das impressões possíveis.

Além disso, há uma crescente procura no mercado por materiais impressos à tinta, também conhecidos como *hanners*. Nesse tipo de produto alguns pontos importantes são: a qualidade das impressões oferecidas pelos equipamentos, o tamanho máximo possível, a durabilidade do material, se o mesmo pode ser exposto apenas internamente ou resiste também à incidência solar externa.

Relacionados aos processos administrativos estão os sistemas de informação, que devem atender aos objetivos e necessidades da empresa. Esses sistemas podem ser criados exclusivamente para a empresa, ou adquiridos na forma de pacotes já padronizados. Em virtude dos elevados custos de obtenção de um sistema exclusivo, se comparado à estrutura da empresa, acredita-se que a opção mais viável seja a obtenção de um pacote já comercializado no mercado, que atenda às necessidades da empresa.

Existem hoje disponíveis no mercado inúmeros softwares para gestão informatizada das empresas de uma forma geral. Especificamente na área fotográfica essa quantidade diminui significativamente, pelo fato de tratar-se de um ramo de atividade bastante específico e que necessita de algumas personalizações para poder atender todas as necessidades.

Verifica-se uma possibilidade oferecida em parceria da Kodak com a Microsiga, empresa líder no mercado brasileiro no desenvolvimento de softwares de gestão. Trata-se do KRMS (*Kodak Retail Management System*), um software de gestão desenvolvido pela Microsiga por solicitação da Kodak, visando atender a necessidade de seus clientes/parceiros com um serviço de alta qualidade e a custos bastante reduzidos.

Segundo informações obtidas no site da Kodak, o KRMS é um sistema de gerenciamento altamente eficaz, de grande funcionalidade, e que proporciona suporte completo para administração de lojas licenciadas Kodak Express. Oferece múltiplas ferramentas para o gerenciamento de vendas, finanças e administração de materiais. Seus recursos utilizam ambiente gráfico Windows e, por isso, têm aplicação e visualização de fácil operação. Além disso, o KRMS substitui os atuais POS (*Point of Sales*) quando interligado ao ECF (Emissor de Cupom Fiscal) e à TEF (Transferência Eletrônica de Fundos).

O KRMS abrange as seguintes áreas:

a) controle total de fotoacabamento: Gestão de Envelopes: permite o acompanhamento do envelope, desde o momento de seu registro (captação) até a entrega ao cliente (faturamento), passando por precificação ou envio e retorno de

terceiros. Disponibiliza um histórico de transações e identifica os responsáveis em cada uma das movimentações do envelope, através de relatórios e consultas desenvolvidas para atender às necessidades da loja;

b) atendimento e comercialização: abertura e fechamento de caixa, orçamentos, preços (até 9 tabelas), aplicação de descontos, baixa de estoque automática, cálculos de comissões, promoções;

c) administração de estoque: solicitação de compras, pedido de compras, recebimento de materiais, saída de materiais, ajuste manual de estoques, inventário de produtos, transferência de materiais, auditoria de inventário/envelopes;

d) finanças: controle de contas a pagar e a receber, controle de cheques devolvidos, resumo de Caixa, batimento de Caixa, sangria de Caixa, fluxo de Caixa impresso e em vídeo, com gráficos, demonstrativos de resultados por loja/rede de lojas;

e) cadastro completo de: cliente, vendedores, grupo de vendedores, previsão de vendas, política de preços e descontos, formas e condições e pagamentos.

A empresa oferece também aderência total à legislação em vigor, com atualizações sempre que houver alterações legais, dentro dos prazos definidos pelo governo. Além disso, todos os usuários recebem treinamento para estarem aptos a implementar e operar o sistema e acesso a um serviço de atendimento, com analistas de suporte altamente qualificados para solucionar dúvidas sobre a operação do sistema por parte dos usuários do KRMS.

5.3.1.2 Tecnologia absorvida pela empresa

Com relação à empresa, pode-se dizer que a mesma busca sempre o conhecimento das novas tecnologias e tendências lançadas no mercado. Dessa forma, assim que teve início esse processo de mudanças da fotografia convencional para a digital, a empresa logo buscou informações com fornecedores dos equipamentos utilizados no laboratório, a fim de adaptar seus serviços à nova realidade e, assim, alcançar um diferencial competitivo no mercado com relação aos concorrentes. Hoje, a maioria das empresas do ramo já aderiu à tecnologia de revelação digital, porém cada equipamento possui limitações, que logo também são superados por outras empresas fornecedoras ou equipamentos mais modernos.

Além disso, a empresa sempre busca diferenciação através de outros serviços, além das cópias digitais em tamanho padrão, buscando sempre inovar, agregando valor aos seus serviços e alcançando vantagem competitiva.

Com relação aos processos, produtos e serviços, está apresentado a seguir, um quadro que reúne informações dos equipamentos mais modernos disponíveis no mercado, e quais os utilizados pelo laboratório da empresa Foto Campinas:

| TECNOLOGIA DISPONIVEL NO MERCADO | TECNOLOGIA ABSORVIDA PELA EMPRESA |
|---|--|
| MINILABS – IMPRESSÕES MENORES EM GRANDE ESCALA | |
| <u>Empresa:</u> Noritsu | <u>Fornecedor:</u> Noritsu |
| <u>Modelo:</u> QSS 32 | <u>Modelo:</u> QSS 32 |
| <u>Tamanho máx. impressão:</u> 30 cm x 91 cm | <u>Tamanho máx. impressão:</u> 30 cm x 91 cm |
| <u>Cópias 10cm x 15cm/ hora:</u> 1.454 | <u>Cópias 10cm x 15cm/ hora:</u> 1.454 |
| IMPRESSORAS – grandes formatos | |
| <u>Empresa:</u> Durst | <u>Empresa:</u> Durst |
| <u>Modelo:</u> Lambda | <u>Modelo:</u> Lambda |
| <u>Tamanho máx. impressão:</u> 127 cm (largura) x comprimento livre | <u>Tamanho máx. impressão:</u> 75 cm (largura) x comprimento livre |
| Obs.: disponível apenas em algumas empresas em São Paulo. | Obs.: este equipamento atende as necessidades exigidas pelos clientes da região. |
| IMPRESSÃO À TINTA - PLOTER | |
| <u>Empresa:</u> HP | <u>Empresa:</u> HP |
| <u>Modelo:</u> Designjet 5500 ps | <u>Modelo:</u> Designjet 5500 ps |
| <u>Tamanho máx. impressão:</u> 152 cm (largura) x comprimento livre | <u>Tamanho máx. impressão:</u> 152 cm (largura) x comprimento livre |
| <u>Exposição:</u> interna | <u>Exposição:</u> interna |
| TERMINAL PARA AUTO-ATENDIMENTO | |
| <u>Empresa:</u> Noritsu | <u>Empresa:</u> Noritsu |
| <u>Modelo:</u> Digit@ll Service | <u>Modelo:</u> Digit@ll Service |

Quadro 4: Tecnologia disponível no mercado x tecnologia aplicada à empresa.
Fonte: elaborado pela autora.

Fica clara, através do quadro 3, a importância dada pela empresa no que diz respeito à utilização de tecnologias atuais, visando sempre ser pioneira no mercado que atua e, assim, obter vantagem competitiva.

Com relação à tecnologia aplicada aos processos administrativos, verifica-se que a empresa Foto Campinas ainda não implantou nenhum tipo de sistema de informação para auxiliar o gerenciamento das atividades da empresa. Dessa forma, todo o controle da mesma é feito manualmente, o que dificulta bastante o controle da empresa e o processo de tomada de decisão, visto que as informações não se encontram de forma estruturada e organizada para consulta. Assim, muitas vezes não se sabe como se encontra o nível de estoques, quais as necessidades de compra, qual o possível nível de caixa para determinado período etc.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de implantação de um completo sistema de informações, objetivando o alcance de um melhor controle das atividades, bem como a organização lógica das informações da empresa, facilitando os processos administrativos de uma forma geral.

5.4 Estrutura organizacional

Para melhor compreensão acerca da composição estrutural da empresa Foto Campinas, estão apresentadas a seguir as variáveis que integram esse estudo, permitindo assim a compreensão do modo como atividades são divididas, organizadas e coordenadas.

5.4.1 Divisão de trabalho

A divisão de trabalho de trabalho da empresa Foto Campinas pode ser compreendida através da identificação das atividades que compõem cada tarefa, e da totalidade das tarefas que formam os cargos existentes, apresentados no quadro 4.

| CARGOS | TAREFAS | ATIVIDADES |
|------------------------|--|--|
| GERENTE ADMINISTRATIVO | Controle de estoques | <ul style="list-style-type: none">• Verificação do nível dos estoques de produtos e matérias-primas• Contato com fornecedor• Pedido de compra• Pagamento dos fornecedores• Levantamento das atividades necessárias à empresa |
| | Planejamento e controle das atividades | <ul style="list-style-type: none">• Designação das responsabilidades de cada colaborador• Verificação da realização das atividades• Alterações/mudanças das atividades ou do responsável pela atividade (se necessário) |
| | Tomada de decisão | <ul style="list-style-type: none">• Levantamento das alternativas possíveis• Análise das alternativas• Decisões (principalmente as não-programadas) |
| | Processo de seleção | <ul style="list-style-type: none">• Recrutamento dos candidatos• Entrevistas• Seleção dos candidatos |
| | Administração financeira | <ul style="list-style-type: none">• Recebimento e pagamento das contas a pagar• Direcionamento de capital para investimentos• Pagamento dos salários |
| | Propaganda | <ul style="list-style-type: none">• Escolha das formas, datas e locais de divulgação da empresa |
| BALCONISTA | Atendimento ao cliente | <ul style="list-style-type: none">• Comercialização (venda) dos produtos oferecidos pela loja• Recolhimento dos serviços de laboratório• Entrega e cobrança dos serviços de laboratório• Cadastro de clientes |
| | Controle dos produtos | <ul style="list-style-type: none">• Reposição dos produtos vendidos |

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--|
| SUPERVISOR DA LOJA | Controle de Caixa | <ul style="list-style-type: none">• Recebimentos e saídas de caixa• Fechamento de caixa• Solução de problemas |
| | Apoio aos balconistas | <ul style="list-style-type: none">• Treinamento para novas atividades• Apoio em caso de dúvidas• Supervisão das atividades da loja |
| DESIGNER FOTOGRAFICO | Atendimento ao cliente | <ul style="list-style-type: none">• Recebimento dos serviços solicitados• Preparação de uma amostra do serviço• Aprovação do cliente ou realização das alterações solicitadas• Encaminhamento do serviço para o impressor |
| IMPRESSOR | Impressão dos serviços | <ul style="list-style-type: none">• Impressão dos serviços• Primeira conferência da qualidade |
| | Organização dos serviços | <ul style="list-style-type: none">• Separação dos serviços por tamanho e tipo de papel (antes da impressão)• Separação dos serviços por envelope (depois da impressão)• Separação dos serviços de malote |
| AUXILIAR DE LABORATÓRIO | Revelação | <ul style="list-style-type: none">• Revelação de filmes |
| | Controle de qualidade | <ul style="list-style-type: none">• Segunda conferência da qualidade• Retoques fotográficos (se necessário)• Cálculo dos preços dos serviços |
| | Finalização dos serviços | <ul style="list-style-type: none">• Soma dos serviços (em caso de quantidade)• Encaminhamento ao correio (para serviços de outras cidades) |
| MALOTERIO | Atendimento | <ul style="list-style-type: none">• Atendimento do telefone e encaminhamento da chamada (se necessário) |
| | Malote | <ul style="list-style-type: none">• Recolhimento dos pedidos• Entrega dos serviços prontos• Cobrança dos serviços |

Quadro 5: Atividades, tarefas e cargos
Fonte: elaborado pela autora.

A atribuição das atividades e tarefas acima descritas encontra-se dividida em três áreas distintas da empresa: loja, laboratório e administração. Essas atividades são desempenhadas entre os colaboradores e sócios da empresa, resultando em sete cargos distintos: gerente administrativo (administração); supervisor da loja (loja); balconista (loja); designer fotográfico (laboratório); impressor (laboratório); auxiliar de laboratório (laboratório) e maloteiro (laboratório).

Através do quadro 4, verifica-se que existe um excesso de atividades sob a responsabilidade da gerente, sendo algumas delas operacionais, como é o caso do controle de estoques de matérias-primas e produtos da empresa. Através de uma redefinição na hierarquia e cadeia de comando da empresa, já abordadas anteriormente, algumas das atividades podem ser redistribuídas, diminuindo o número excessivo de atividades concentradas na gerente, e facilitando a fluidez dos processos da empresa.

5.4.2 Hierarquia e cadeia de comando

A empresa Foto Campinas caracteriza-se como uma organização de estrutura simples, que conta com a participação de poucos colaboradores, apresentando, assim, uma reduzida escala de níveis hierárquicos.

No entanto, apesar dessa redução, a estrutura apresenta problemas com relação à hierarquia e cadeia de comando, ocasionando dificuldades de compreensão por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, afetando suas atividades. O que ocorre é que alguns colaboradores acabam tendo que prestar esclarecimentos para duas ou até três pessoas sobre o mesmo fato.

Neste sentido, Megginson, Mosley e Pietri (1998) defendem que cada empregado individual em uma organização deve prestar contas somente a um superior imediato, ou seja, a cadeia de comando deve ser clara a ponto de que cada subordinado receberá atribuição de deveres e terá autoridade delegada de um único administrador e prestará contas somente a um único superior. Porém, os balconistas, por exemplo, que têm o supervisor da loja como superior imediato, acabam tendo de se reportar também para o gerente além do supervisor.

Assim, muitas vezes os colaboradores recebem a mesma informação duas ou até três vezes, ou ainda deixam de receber a informação porque um superior espera que o outro a repasse. Tal problema pode gerar descontentamento por parte dos colaboradores, que por não possuírem clareza sobre a escala hierárquica, geralmente acabam dirigindo-se diretamente ao

gerente administrativo ou ausentando-se de comunicar fatos ou informações importantes, o que afeta também o processo de comunicação.

Além disso, o gerente administrativo, muitas vezes acaba sobrecarregando-se com responsabilidades e decisões rotineiras que poderiam facilmente ser desempenhadas por outros colaboradores.

Esse fato que pode ser confirmado pelo depoimento da gerente:

... eu não posso ficar muito tempo fora, porque acabo tendo que decidir quase tudo aqui. É o estoque que chega, descontos que as balconistas não sabem se pode dar aos clientes, prazos maiores nos cheques, e por aí vai... É sempre assim, e é só eu dar um saidinha rápida que o meu telefone já toca com alguém da loja me procurando pra tirar alguma dúvida... o pior disso tudo é que eu acabo não conseguindo fazer as minhas coisas, e muitas vezes acabo tendo de ficar depois do horário na loja...

Assim, verifica-se a necessidade de uma reestruturação das responsabilidades dos colaboradores, bem como sua posição hierárquica e cadeia de comando bem definidas e com funcionamento correto, garantindo maior agilidade nos processos de decisões rotineiras da empresa e proporcionando ao gerente administrativo maior disponibilidade para desempenhar suas atividades.

5.4.3 Tomada de decisão

As decisões presentes na estrutura da empresa Foto Campinas podem ser divididas em dois grupos: decisões de rotina e decisões gerenciais.

As decisões rotineiras são aquelas que precisam ser tomadas várias vezes ao dia. São decisões simples e, por isso, de responsabilidade dos colaboradores da empresa. Nesse tipo de decisão estão: concessão de descontos aos clientes; prazos de entrega dos serviços de laboratório; informações acerca do nível de estoques, entre outras.

No entanto, verificam-se dificuldades por parte dos colaboradores, mesmo sobre essas decisões consideradas rotineiras e simples, pois muitas vezes elas são questionadas e criticadas pela gerente, gerando insegurança e receio por parte dos colaboradores. Assim, geralmente quando surge alguma decisão a ser tomada, os colaboradores acabam antes consultando a gerente para confirmar sua posição sobre o assunto.

Porém, essa falta de autonomia, verificada mesmo na tomada de decisões de rotina, geram uma sobrecarga de responsabilidades na gerente, que acaba envolvendo-se com questões relativamente simples e operacionais.

Por outro lado, têm-se as decisões gerenciais, que envolvem grande análise e acarretam consequências maiores (positivas ou negativas). Dizem respeito à compra de equipamentos para a empresa, investimentos financeiros, mudanças nas políticas da empresa, mudanças na estrutura física da empresa, entre outros. Esse tipo de decisão sempre é de responsabilidade da gerente, que assume os riscos envolvidos na decisão.

É importante salientar que, por ter características de centralização, geralmente os colaboradores não participam dos processos de decisão gerenciais da empresa e, além disso, só tomam conhecimento da existência desses processos quando as decisões já foram tomadas. Tal modelo tende a gerar descontentamento nas pessoas presentes na organização, que acabam não se sentindo parte integrante de uma equipe, pois apenas executam as tarefas ordenadas diariamente.

5.4.4 Controle

Resgatando a definição de Certo (2003), existem três tipos de controle: controle prévio, controle simultâneo e controle de feedback.

Com relação à empresa Foto Campinas, o controle prévio (criação de políticas, procedimentos e regras) não é realizado no momento adequado. Verifica-se que, ao invés de um pré-estabelecimento das políticas, procedimentos e regras, o que ocorre é a comunicação do funcionamento das atividades no momento em que elas são executadas, gerando muitas vezes descontentamento por parte do colaborador, que é advertido quando não atende às expectativas do gerente, e alega seu desconhecimento da maneira correta de executar determinada tarefa ou cumprir alguma meta.

Já o controle simultâneo (desempenho dos funcionários, rendimento dos equipamentos utilizados e a aparência do departamento) da empresa Foto Campinas é desempenhado de maneira bastante rigorosa, visando o bom andamento das suas atividades. Porém, é importante atentar para o que defende Certo (2003), quando afirma que o moral dos funcionários tende a ser baixo quando os gerentes exercem muito controle. O autor complementa que os funcionários sentem-se frustrados quando percebem que a filosofia da gerência é muito rígida e não lhes concederá a liberdade necessária para que desempenhem um bom trabalho. Portanto, deve-se sempre buscar o equilíbrio nos processos de controle, para que o mesmo apresente os resultados desejados.

Com relação ao terceiro tipo de controle, ou controle de *feedback*, o mesmo deve buscar informações históricas, analisando o desempenho da empresa no passado e, se necessário, tomando medidas corretivas. Na empresa Foto Campinas esse tipo de controle é feito de maneira parcial e, assim, incompleta, pois a falta de um sistema de informações dificulta a elaboração de históricos completos e confiáveis.

Assim, verifica-se a necessidade de implantação de um sistema de informações, visando facilitar os processos de controle da empresa, sejam eles administrativos ou operacionais. Além disso, mesmo tratando-se de uma empresa de estrutura reduzida, é de grande importância que os colaboradores participem do processo de controle, sendo atribuído a eles responsabilidades, visando maior envolvimento dos mesmos no processo e ainda, diminuindo a carga de responsabilidades depositadas na função do gerente.

5.4.5 Poder e autoridade: delegação x centralização

Observa-se que, na empresa Foto Campinas, o poder é centralizado na gerente, que influencia as outras pessoas a aceitar e obedecer as suas ordens. O mesmo ocorre com a autoridade concentrada na gerente, que na definição de Certo (2003) é estabelecido pelo direito de comandar ou dar ordens.

Neste sentido, Hall (2004) afirma que o grau de centralização das organizações constitui uma indicação daquilo que a organização supõe a respeito de seus membros: grande centralização implica uma suposição de que os membros precisam, de algum modo, de controle estrito; pouca centralização sugere que os membros podem controlar a si próprios. Além disso, Lacombe e Heilborn (2003) indicam que, se a direção superior centralizar demais, ficará atolada em pormenores e sem tempo para pensar e amadurecer as principais decisões ou para pensar o futuro da organização.

Essa característica de centralização pode ser visualizada na empresa pesquisada, onde a autoridade sobre as decisões e ordens dadas centraliza-se na figura da gerente. O depoimento apresentado a seguir pela Sra. Ivone W. Hiansdt, gerente da empresa, demonstra essa característica de centralização de poder e autoridade, confirmando as idéias apresentadas anteriormente pelos autores:

... eu sempre tenho a sensação de que as coisas não vão sair como eu quero se eu não estiver presente. Preciso sempre estar na empresa, controlando as atividades, a produção, as mercadorias, e ainda atendendo alguns clientes, principalmente os novos, porque eu acho que é verdade

aquela coisa de que a primeira impressão é a que fica... o problema é que sempre acabo me sobrecarregando muito, tendo de controlar muita coisa ao mesmo tempo... às vezes não dou conta, é muito serviço mesmo... mas é assim: se você não estiver junto, a coisa não funciona...

Verifica-se, portanto, uma falta de confiança por parte da gerente, em delegar funções para os colaboradores. Dessa forma, muitas vezes até as atividades consideradas como de rotina, bem como aquelas que necessitam de decisões rápidas acabam tendo de passar pela gerente para serem decididas. Tal fato pode ser reforçado pela rigidez da administração exercida, gerando medo e incertezas por parte dos colaboradores, que acabam não decidindo praticamente nada, em função da insegurança que lhes é gerada pelo medo de errar.

Neste sentido, Stoner (1985) afirma que o pré-requisito mais importante da delegação eficaz é a disposição dos chefes de dar aos subordinados uma verdadeira liberdade de executar as tarefas delegadas, ou seja, os chefes têm de aceitar que os subordinados podem, legitimamente, escolher um caminho diferente do deles.

Além disso, é importante verificar algumas características, apontadas por Certo (2003) e presentes na empresa, que levam a um aumento da necessidade de delegação de autoridade:

- a) aumento no número de suas atividades, dificultando que o monitoramento das mesmas seja desempenhado por apenas uma pessoa (gerente);
- b) aumento da heterogeneidade na linha de serviços prestados, necessitando da delegação de autoridade para que se tenha um melhor acompanhamento desses serviços;
- c) excesso de atividades centralizadas na figura da gerente, ocasionando dificuldades em desempenhar todas as suas tarefas e gerando, assim, atrasos desfavoráveis à empresa;
- d) por lidar diretamente com clientes, verifica-se a necessidade de decisões rápidas, que pode ser impedida pela centralização de autoridade na empresa, dificultando a agilidade dessas decisões;
- e) a criatividade é uma característica desejável na empresa, porém os subordinados têm pouca liberdade para encontrar a melhor maneira de realizar as tarefas.

Diante do exposto, verifica-se então a necessidade de delegação de autoridade para os colaboradores, evitando assim o excesso de decisões na figura da gerente, e contribuindo para o aumento da responsabilidade dos colaboradores e, conseqüentemente, do seu envolvimento com a empresa.

5.5 Arranjo físico

De acordo com a classificação de Lovelock e Wright (2001), pode-se afirmar que a empresa Foto Campinas é, predominantemente, uma prestadora de serviços de alto contato, ou seja, os clientes visitam pessoalmente a instalação do serviço. Por essa razão, torna-se tão importante o design do ambiente físico, também chamado pelos autores de cenário de serviços.

Atentando para esse fato, a empresa passou, recentemente, por uma reforma que envolveu toda a área física da mesma, visando melhor adequá-la aos padrões exigidos pelo ProLab.

A mudanças envolveu troca de piso; troca de todos os móveis (visando aumentar o espaço disponível para os clientes e também melhorar a exposição dos produtos comercializados); criação de uma nova logomarca para a empresa e, conseqüente mudança de todos os itens onde está impressa a logomarca; mudança nas cores da empresa; troca de luminoso; criação de uniformes para os colaboradores; exposição de várias fotos em tamanhos grandes dispostas em locais planejados para atraírem a atenção dos clientes; instalação de ar climatizado e som ambiente em toda a loja; instalação de luz para melhorar a iluminação do ambiente; espaço reservado para clientes profissionais (com mesa de luz, cadeira, lupa); espaço para bebidas disponíveis aos clientes (água e café). Foi instalado também um terminal de auto-atendimento, de simples operação, que oferece um menu de serviços relacionados à revelação fotográfica, considerado uma novidade na região.

Dessa forma, uma das fases da implantação do ProLab, relacionada à reestruturação física da empresa, apresenta-se concluída e dentro dos padrões estabelecidos pelo programa, cujo projeto visa comunicar simbolicamente ao público, informações sobre a qualidade do serviço e atendimento oferecidos.

5.6 Marketing

Com a implantação do ProLab, a empresa terá uma grande oportunidade para investir em marketing, divulgando assim as mudanças realizadas em termos de serviços e tecnologia aplicada.

Resgatando as idéias de Longenecker, Moore e Petty (1997), a tática mais importante que as pequenas empresas podem utilizar na obtenção de vantagem competitiva, está

relacionada ao serviço ao cliente. Neste sentido, a empresa Foto Campinas deve buscar a satisfação dos clientes, através de um relacionamento próximo e que venha a oferecer serviços diferenciados, gerando assim vantagem competitiva.

Cabe a empresa, neste processo de mudança, trabalhar com o público a associação do nome Foto Capinas à certificação ProLab, que está intimamente ligada à marca Kodak (já conhecida e consagrada no mercado fotográfico).

5.7 Comunicação

Para melhor compreensão da comunicação na empresa Foto Campinas, foi realizada uma pesquisa juntamente com os colaboradores. Essa pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos. Além disso, depoimentos sobre a comunicação na empresa foram levantados juntamente com a gerente, Sra. Ivone W. Hiansdt, através de entrevistas não estruturadas. Por fim, utilizou-se da observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Inicialmente, buscou-se identificar quais são meios de comunicação mais utilizados na empresa nas relações entre os colegas de trabalho e entre direção e colaboradores. As seis opções listadas na questão apontaram para os resultados apresentados a seguir:

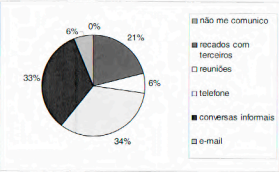


Gráfico 1: Comunicação entre direção e colaboradores
Fonte: dados primários

Através dos resultados identificou-se que a forma de comunicação mais utilizada entre a gerência e os colaboradores dá-se por meio de conversas informais (33%), seguida do

relacionada ao serviço ao cliente. Neste sentido, a empresa Foto Campinas deve buscar a satisfação dos clientes, através de um relacionamento próximo e que venha a oferecer serviços diferenciados, gerando assim vantagem competitiva.

Cabe a empresa, neste processo de mudança, trabalhar com o público a associação do nome Foto Capinas à certificação ProLab, que está intimamente ligada à marca Kodak (já conhecida e consagrada no mercado fotográfico).

5.7 Comunicação

Para melhor compreensão da comunicação na empresa Foto Campinas, foi realizada uma pesquisa juntamente com os colaboradores. Essa pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos. Além disso, depoimentos sobre a comunicação na empresa foram levantados juntamente com a gerente, Sra. Ivone W. Hiansdt, através de entrevistas não estruturadas. Por fim, utilizou-se da observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Inicialmente, buscou-se identificar quais são meios de comunicação mais utilizados na empresa nas relações entre os colegas de trabalho e entre direção e colaboradores. As seis opções listadas na questão apontaram para os resultados apresentados a seguir:

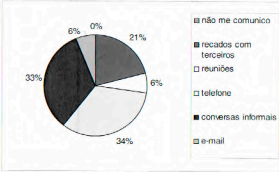


Gráfico 1: Comunicação entre direção e colaboradores
Fonte: dados primários

Através dos resultados identificou-se que a forma de comunicação mais utilizada entre a gerência e os colaboradores dá-se por meio de conversas informais (33%), seguida do

relacionada ao serviço ao cliente. Neste sentido, a empresa Foto Campinas deve buscar a satisfação dos clientes, através de um relacionamento próximo e que venha a oferecer serviços diferenciados, gerando assim vantagem competitiva.

Cabe a empresa, neste processo de mudança, trabalhar com o público a associação do nome Foto Capinas à certificação ProLab, que está intimamente ligada à marca Kodak (já conhecida e consagrada no mercado fotográfico).

5.7 Comunicação

Para melhor compreensão da comunicação na empresa Foto Campinas, foi realizada uma pesquisa juntamente com os colaboradores. Essa pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos. Além disso, depoimentos sobre a comunicação na empresa foram levantados juntamente com a gerente, Sra. Ivone W. Hiansdt, através de entrevistas não estruturadas. Por fim, utilizou-se da observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Inicialmente, buscou-se identificar quais são meios de comunicação mais utilizados na empresa nas relações entre os colegas de trabalho e entre direção e colaboradores. As seis opções listadas na questão apontaram para os resultados apresentados a seguir:

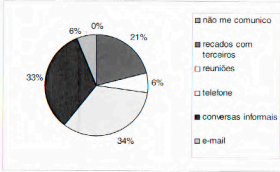


Gráfico 1: Comunicação entre direção e colaboradores
Fonte: dados primários

Através dos resultados identificou-se que a forma de comunicação mais utilizada entre a gerência e os colaboradores dá-se por meio de conversas informais (33%), seguida do

telefone (34%) e recados com terceiros (21%). Com menor percentual estão as reuniões (6%) e a comunicação via e-mail (6%). Assim, pode-se afirmar que nas relações entre colaboradores e a gerência os meios de comunicação são predominantemente informais, não gerando assim registros das informações transmitidas. Lacombe e Heilborn (2003) classificam esses tipos de comunicação (encontros pessoais, conversas formais ou informais, reuniões, entre outros) como contatos diretos, e salientam sua importância para o ambiente da empresa e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Os autores afirmam ainda que vários estudos concluem que dois terços das informações e conhecimentos que as pessoas das organizações necessitam são obtidas por meio de contatos pessoais ou conversas telefônicas.

A única forma de comunicação presente na empresa que gera algum tipo de registro é o e-mail, utilizado num percentual de apenas 6%. Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) ressaltam a vantagem da utilização de documentos escritos, pois os mesmos permitem a recuperação da informação sempre que necessário. Na pesquisa, essa forma de comunicação (e-mail) apresenta baixa utilização, visto que se trata de uma empresa pequena e centralizada em apenas duas unidades físicas, localizadas no mesmo prédio. Além disso, não são todos os colaboradores que dispõem de um computador na execução de suas atividades, dificultando a utilização dessa forma de comunicação. Porém, com a informatização completa da organização, esse percentual tende a crescer. Os meios eletrônicos já são, em várias empresas, a forma mais usual e importante de comunicação, conforme apontam Lacombe e Heilborn (2003), e complementam que a tendência é no sentido de aumento da sua importância.

No tocante à comunicação entre os colegas de trabalho, estão praticamente na mesma proporção e representando a maioria, as conversas informais (34%) e o telefone (27%), seguido dos recados com terceiros (18%). Assim, percebe-se que, o mesmo que ocorre entre a gerência e os colaboradores, acontece também na comunicação entre os colegas de trabalho, onde os meios utilizados são informais, o que não gera nenhum tipo de registro e, assim, não há possibilidade de consulta posterior das informações transmitidas. Em menor proporção estão a comunicação via e-mail (pouco utilizada pelos mesmos motivos apresentados acima na comunicação entre gerência e colaboradores) e as reuniões, que começaram a acontecer recentemente e não contaram com a participação de todos os colaboradores.

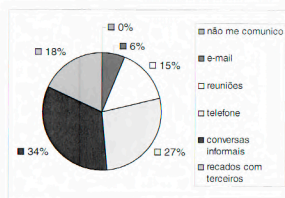


Gráfico 2: Comunicação entre colegas de trabalho
Fonte: dados primários

Depois de identificados os meios de comunicação mais utilizados na empresa, buscou-se verificar qual era o grau de satisfação dos colaboradores com relação a cada um deles. Para isso, o respondente poderia assinalar uma dentre as seguintes opções: muito satisfeito, satisfeito, não sei/não uso, insatisfeito ou muito insatisfeito.

Com relação às reuniões, os resultados apresentaram-se bastante divididos entre aqueles que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos (46%) e os que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos (36%), como mostra o gráfico 3. Além disso, 18% respondeu que não utiliza tal meio de comunicação, o que deve ser considerado um elevado percentual na pesquisa.

Acredita-se que resultados foram bastante variados devido ao fato de a utilização desse meio de comunicação estar sendo aplicado recentemente, contando atualmente com a participação de apenas alguns colaboradores. Portanto, esse tipo de comunicação deve ser melhor explorado pela empresa, já que se trata de uma forma importante de interação entre as pessoas da organização e, além disso, sempre que possível, deve contar com a participação de todos os colaboradores, envolvendo-os ao máximo no processo.

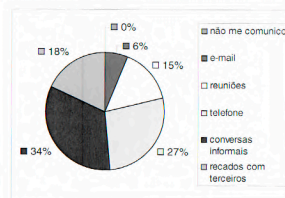


Gráfico 2: Comunicação entre colegas de trabalho
Fonte: dados primários

Depois de identificados os meios de comunicação mais utilizados na empresa, buscou-se verificar qual era o grau de satisfação dos colaboradores com relação a cada um deles. Para isso, o respondente poderia assinalar uma dentre as seguintes opções: muito satisfeito, satisfeito, não sei/não uso, insatisfeito ou muito insatisfeito.

Com relação às reuniões, os resultados apresentaram-se bastante divididos entre aqueles que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos (46%) e os que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos (36%), como mostra o gráfico 3. Além disso, 18% respondeu que não utiliza tal meio de comunicação, o que deve ser considerado um elevado percentual na pesquisa.

Acredita-se que resultados foram bastante variados devido ao fato de a utilização desse meio de comunicação estar sendo aplicado recentemente, contando atualmente com a participação de apenas alguns colaboradores. Portanto, esse tipo de comunicação deve ser melhor explorado pela empresa, já que se trata de uma forma importante de interação entre as pessoas da organização e, além disso, sempre que possível, deve contar com a participação de todos os colaboradores, envolvendo-os ao máximo no processo.

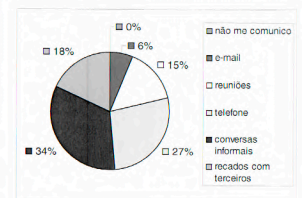


Gráfico 2: Comunicação entre colegas de trabalho
Fonte: dados primários

Depois de identificados os meios de comunicação mais utilizados na empresa, buscou-se verificar qual era o grau de satisfação dos colaboradores com relação a cada um deles. Para isso, o respondente poderia assinalar uma dentre as seguintes opções: muito satisfeito, satisfeito, não sei/não uso, insatisfeito ou muito insatisfeito.

Com relação às reuniões, os resultados apresentaram-se bastante divididos entre aqueles que se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos (46%) e os que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos (36%), como mostra o gráfico 3. Além disso, 18% respondeu que não utiliza tal meio de comunicação, o que deve ser considerado um elevado percentual na pesquisa.

Acredita-se que resultados foram bastante variados devido ao fato de a utilização desse meio de comunicação estar sendo aplicado recentemente, contando atualmente com a participação de apenas alguns colaboradores. Portanto, esse tipo de comunicação deve ser melhor explorado pela empresa, já que se trata de uma forma importante de interação entre as pessoas da organização e, além disso, sempre que possível, deve contar com a participação de todos os colaboradores, envolvendo-os ao máximo no processo.

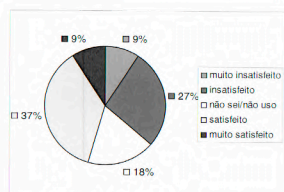


Gráfico 3: Grau de satisfação na comunicação através de reuniões.
Fonte: dados primários

Sobre a comunicação via telefone, a grande maioria (73%) apresenta-se muito satisfeito ou satisfeito, o que demonstra ser uma maneira bem aceita de se comunicar internamente, não necessitando de alterações na sua utilização.

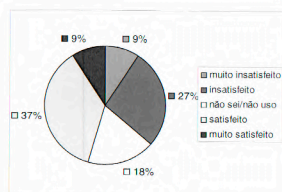


Gráfico 3: Grau de satisfação na comunicação através de reuniões.
Fonte: dados primários

Sobre a comunicação via telefone, a grande maioria (73%) apresenta-se muito satisfeito ou satisfeito, o que demonstra ser uma maneira bem aceita de se comunicar internamente, não necessitando de alterações na sua utilização.

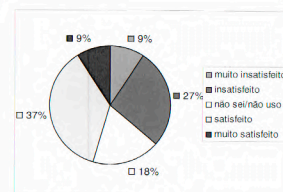


Gráfico 3: Grau de satisfação na comunicação através de reuniões.
Fonte: dados primários

Sobre a comunicação via telefone, a grande maioria (73%) apresenta-se muito satisfeito ou satisfeito, o que demonstra ser uma maneira bem aceita de se comunicar internamente, não necessitando de alterações na sua utilização.

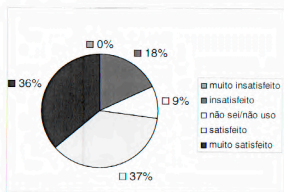


Gráfico 4: Grau de satisfação na comunicação via telefone.
Fonte: dados primários

Os resultados da satisfação das conversas informais como meio de comunicação apresentaram-se de maneira totalmente positiva, onde 100% dos colaboradores utiliza-se de tal meio e responde estar muito satisfeito ou satisfeito na sua utilização. Tal resultado pode ser consequência da estrutura simples da empresa, onde as pessoas trabalham fisicamente

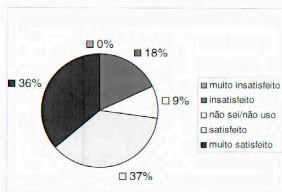


Gráfico 4: Grau de satisfação na comunicação via telefone.
Fonte: dados primários

Os resultados da satisfação das conversas informais como meio de comunicação apresentaram-se de maneira totalmente positiva, onde 100% dos colaboradores utiliza-se de tal meio e responde estar muito satisfeito ou satisfeito na sua utilização. Tal resultado pode ser consequência da estrutura simples da empresa, onde as pessoas trabalham fisicamente

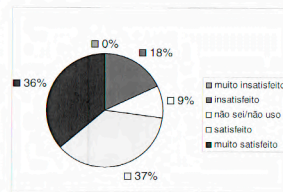


Gráfico 4: Grau de satisfação na comunicação via telefone.
Fonte: dados primários

Os resultados da satisfação das conversas informais como meio de comunicação apresentaram-se de maneira totalmente positiva, onde 100% dos colaboradores utiliza-se de tal meio e responde estar muito satisfeito ou satisfeito na sua utilização. Tal resultado pode ser consequência da estrutura simples da empresa, onde as pessoas trabalham fisicamente

próximas. Além disso, muitas atividades dependem do esforço de diferentes colaboradores, que complementam suas ações, ou seja, trabalham em conjunto trocam várias informações durante todo o dia para complementarem as atividades que desempenham. Em consequência dessa cooperação, e confirmado através da pesquisa, pode-se afirmar que os relacionamentos interpessoais ocorrem de maneira positiva e construtiva, tanto para a empresa quanto para aqueles que participam da estrutura da mesma. Neste sentido, Stoner (1985) classifica esse tipo de comunicação como lateral e informal, afirmando que o mesmo geralmente segue o padrão do fluxo de trabalho, servindo de canal direto para a coordenação e a solução de problemas na organização. Além disso, o autor confirma que tal tipo de comunicação possui a vantagem de permitir o estabelecimento de relações entre os colegas de trabalho, fator importante para o alcance da satisfação dos membros.

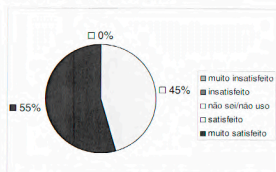


Gráfico 5: Grau de satisfação na comunicação por conversas informais.
Fonte: dados primários

Com relação à utilização de e-mails como forma de comunicação, por se tratar de uma forma pouco utilizada na empresa, um elevado número de pessoas respondeu não sei/não uso (82%). Todos os demais que utilizam essa forma de comunicação apresentam-se muito satisfeitos (18%).

O depoimento da gerente com relação à utilização de e-mail como forma de comunicação esclarece a realidade da empresa:

Ultimamente eu venho utilizando bastante o e-mail. Mesmo sendo uma empresa pequena e as pessoas estando perto umas das outras, através do e-mail fica mais fácil direcionar as informações para as pessoas certas, principalmente quando se trata de uma informação que vem de fora, como de um cliente por exemplo. Ao invés de ter de explicar tudo que estava escrito, simplesmente encaminho o e-mail e pronto.

próximas. Além disso, muitas atividades dependem do esforço de diferentes colaboradores, que complementam suas ações, ou seja, trabalham em conjunto trocam várias informações durante todo o dia para complementarem as atividades que desempenham. Em consequência dessa cooperação, e confirmado através da pesquisa, pode-se afirmar que os relacionamentos interpessoais ocorrem de maneira positiva e construtiva, tanto para a empresa quanto para aqueles que participam da estrutura da mesma. Neste sentido, Stoner (1985) classifica esse tipo de comunicação como lateral e informal, afirmando que o mesmo geralmente segue o padrão do fluxo de trabalho, servindo de canal direto para a coordenação e a solução de problemas na organização. Além disso, o autor confirma que tal tipo de comunicação possui a vantagem de permitir o estabelecimento de relações entre os colegas de trabalho, fator importante para o alcance da satisfação dos membros.

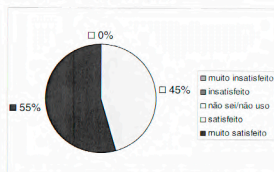


Gráfico 5: Grau de satisfação na comunicação por conversas informais.
Fonte: dados primários

Com relação à utilização de e-mails como forma de comunicação, por se tratar de uma forma pouco utilizada na empresa, um elevado número de pessoas respondeu não sei/não uso (82%). Todos os demais que utilizam essa forma de comunicação apresentam-se muito satisfeitos (18%).

O depoimento da gerente com relação à utilização de e-mail como forma de comunicação esclarece a realidade da empresa:

Ultimamente eu venho utilizando bastante o e-mail. Mesmo sendo uma empresa pequena e as pessoas estando perto umas das outras, através do e-mail fica mais fácil direcionar as informações para as pessoas certas, principalmente quando se trata de uma informação que vem de fora, como de um cliente por exemplo. Ao invés de ter de explicar tudo que estava escrito, simplesmente encaminho o e-mail e pronto.

próximas. Além disso, muitas atividades dependem do esforço de diferentes colaboradores, que complementam suas ações, ou seja, trabalham em conjunto trocam várias informações durante todo o dia para complementarem as atividades que desempenham. Em consequência dessa cooperação, e confirmado através da pesquisa, pode-se afirmar que os relacionamentos interpessoais ocorrem de maneira positiva e construtiva, tanto para a empresa quanto para aqueles que participam da estrutura da mesma. Neste sentido, Stoner (1985) classifica esse tipo de comunicação como lateral e informal, afirmando que o mesmo geralmente segue o padrão do fluxo de trabalho, servindo de canal direto para a coordenação e a solução de problemas na organização. Além disso, o autor confirma que tal tipo de comunicação possui a vantagem de permitir o estabelecimento de relações entre os colegas de trabalho, fator importante para o alcance da satisfação dos membros.

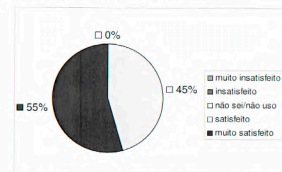


Gráfico 5: Grau de satisfação na comunicação por conversas informais.
Fonte: dados primários

Com relação à utilização de e-mails como forma de comunicação, por se tratar de uma forma pouco utilizada na empresa, um elevado número de pessoas respondeu não sei/não uso (82%). Todos os demais que utilizam essa forma de comunicação apresentam-se muito satisfeitos (18%).

O depoimento da gerente com relação à utilização de e-mail como forma de comunicação esclarece a realidade da empresa:

Ultimamente eu venho utilizando bastante o e-mail. Mesmo sendo uma empresa pequena e as pessoas estando perto umas das outras, através do e-mail fica mais fácil direcionar as informações para as pessoas certas, principalmente quando se trata de uma informação que vem de fora, como de um cliente por exemplo. Ao invés de ter de explicar tudo que estava escrito, simplesmente encaminho o e-mail e pronto.

Por fim, acredita-se que a informatização completa da organização gere um aumento significativo na utilização desse meio de comunicação, visto que o mesmo apresenta como vantagem como o registro da informação, possibilitando posterior consulta caso haja necessidade e evitando assim, desvios na comunicação.

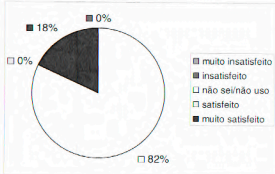


Gráfico 6: Grau de satisfação na comunicação via e-mail.
Fonte: dados primários

A utilização de recados com terceiros como forma de comunicação é vista com “insatisfação” pela maioria dos colaboradores (64%), contra outros 36% que se sentem satisfeitos com esse método. Por apresentar um elevado percentual de insatisfação, a utilização desse método deve ser melhor analisada, pois a mesma pode ocasionar problemas como desvios na mensagem transmitida ou ainda a não-transmissão das mensagens desejadas.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a comunicação oral sofre distorções, e que quando são repetidas várias vezes, essas distorções se acumulam a cada comunicação. Os autores complementam que tal fato acaba gerando descontentamento nas pessoas, passando estas a preferir a utilização da comunicação escrita, pois a mesma serve como prova daquilo que foi originalmente transmitido.

Por fim, acredita-se que a informatização completa da organização gere um aumento significativo na utilização desse meio de comunicação, visto que o mesmo apresenta como vantagem como o registro da informação, possibilitando posterior consulta caso haja necessidade e evitando assim, desvios na comunicação.

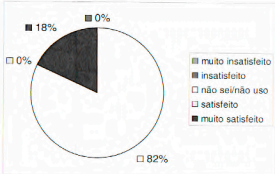


Gráfico 6: Grau de satisfação na comunicação via e-mail.
Fonte: dados primários

A utilização de recados com terceiros como forma de comunicação é vista com “insatisfação” pela maioria dos colaboradores (64%), contra outros 36% que se sentem satisfeitos com esse método. Por apresentar um elevado percentual de insatisfação, a utilização desse método deve ser melhor analisada, pois a mesma pode ocasionar problemas como desvios na mensagem transmitida ou ainda a não-transmissão das mensagens desejadas.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a comunicação oral sofre distorções, e que quando são repetidas várias vezes, essas distorções se acumulam a cada comunicação. Os autores complementam que tal fato acaba gerando descontentamento nas pessoas, passando estas a preferir a utilização da comunicação escrita, pois a mesma serve como prova daquilo que foi originalmente transmitido.

Por fim, acredita-se que a informatização completa da organização gere um aumento significativo na utilização desse meio de comunicação, visto que o mesmo apresenta como vantagem como o registro da informação, possibilitando posterior consulta caso haja necessidade e evitando assim, desvios na comunicação.

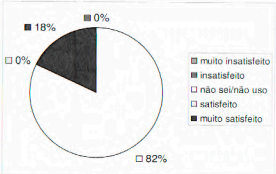


Gráfico 6: Grau de satisfação na comunicação via e-mail.
Fonte: dados primários

A utilização de recados com terceiros como forma de comunicação é vista com “insatisfação” pela maioria dos colaboradores (64%), contra outros 36% que se sentem satisfeitos com esse método. Por apresentar um elevado percentual de insatisfação, a utilização desse método deve ser melhor analisada, pois a mesma pode ocasionar problemas como desvios na mensagem transmitida ou ainda a não-transmissão das mensagens desejadas.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a comunicação oral sofre distorções, e que quando são repetidas várias vezes, essas distorções se acumulam a cada comunicação. Os autores complementam que tal fato acaba gerando descontentamento nas pessoas, passando estas a preferir a utilização da comunicação escrita, pois a mesma serve como prova daquilo que foi originalmente transmitido.

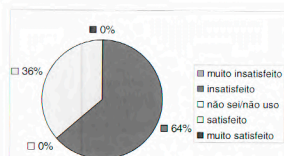


Gráfico 7: Grau de satisfação na comunicação através de recados com terceiros.
Fonte: dados primários

Depois de verificados os meios de comunicação presentes na empresa e qual a percepção dos funcionários sobre sua utilização, buscou-se identificar novas formas de comunicação. Para isso, foi apresentada uma questão com cinco formas de comunicação ainda não utilizadas, onde os respondentes apontaram duas opções que, na sua opinião, poderia contribuir para a comunicação interna da organização. As opções listadas no instrumento foram: murais; rede interna de computadores (intranet); caixa de sugestões; boletim informativo e pesquisa de opinião. Lacombe e Heilborn (2003) vão de encontro com essas formas de comunicação, classificando-as como comunicação da empresa para os funcionários (quadro de avisos ou murais; boletins oficiais; intranet, entre outros) e canais para ouvir os funcionários (sistema de sugestões; pesquisas regulares para colher sugestões, entre outros). Os autores defendem que esses canais podem ser usados pelas empresa visando promover comunicações periódicas e frequentes com o seu pessoal.

De acordo com o resultado da pesquisa, a sugestão que aparece em maior percentual é a utilização de caixa de sugestões (31%). Em seguida aparece a utilização de murais informativos para os colaboradores (27%), a utilização de pesquisa de opinião (23%) e também de uma rede interna de computadores (14%). Em menor percentual (5%) está a utilização de boletim informativo (5%).

Os meios escolhidos pela maioria são uma indicação de formas alternativas de comunicação, podendo trazer melhorias para a empresa.

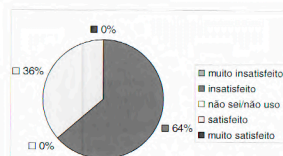


Gráfico 7: Grau de satisfação na comunicação através de recados com terceiros.
Fonte: dados primários

Depois de verificados os meios de comunicação presentes na empresa e qual a percepção dos funcionários sobre sua utilização, buscou-se identificar novas formas de comunicação. Para isso, foi apresentada uma questão com cinco formas de comunicação ainda não utilizadas, onde os respondentes apontaram duas opções que, na sua opinião, poderia contribuir para a comunicação interna da organização. As opções listadas no instrumento foram: murais; rede interna de computadores (intranet); caixa de sugestões; boletim informativo e pesquisa de opinião. Lacombe e Heilborn (2003) vão de encontro com essas formas de comunicação, classificando-as como comunicação da empresa para os funcionários (quadro de avisos ou murais; boletins oficiais; intranet, entre outros) e canais para ouvir os funcionários (sistema de sugestões; pesquisas regulares para colher sugestões, entre outros). Os autores defendem que esses canais podem ser usados pelas empresa visando promover comunicações periódicas e frequentes com o seu pessoal.

De acordo com o resultado da pesquisa, a sugestão que aparece em maior percentual é a utilização de caixa de sugestões (31%). Em seguida aparece a utilização de murais informativos para os colaboradores (27%), a utilização de pesquisa de opinião (23%) e também de uma rede interna de computadores (14%). Em menor percentual (5%) está a utilização de boletim informativo (5%).

Os meios escolhidos pela maioria são uma indicação de formas alternativas de comunicação, podendo trazer melhorias para a empresa.

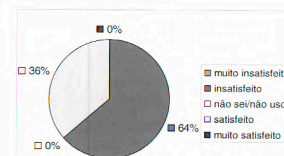


Gráfico 7: Grau de satisfação na comunicação através de recados com terceiros.
Fonte: dados primários

Depois de verificados os meios de comunicação presentes na empresa e qual a percepção dos funcionários sobre sua utilização, buscou-se identificar novas formas de comunicação. Para isso, foi apresentada uma questão com cinco formas de comunicação ainda não utilizadas, onde os respondentes apontaram duas opções que, na sua opinião, poderia contribuir para a comunicação interna da organização. As opções listadas no instrumento foram: murais; rede interna de computadores (intranet); caixa de sugestões; boletim informativo e pesquisa de opinião. Lacombe e Heilborn (2003) vão de encontro com essas formas de comunicação, classificando-as como comunicação da empresa para os funcionários (quadro de avisos ou murais; boletins oficiais; intranet, entre outros) e canais para ouvir os funcionários (sistema de sugestões; pesquisas regulares para colher sugestões, entre outros). Os autores defendem que esses canais podem ser usados pelas empresa visando promover comunicações periódicas e frequentes com o seu pessoal.

De acordo com o resultado da pesquisa, a sugestão que aparece em maior percentual é a utilização de caixa de sugestões (31%). Em seguida aparece a utilização de murais informativos para os colaboradores (27%), a utilização de pesquisa de opinião (23%) e também de uma rede interna de computadores (14%). Em menor percentual (5%) está a utilização de boletim informativo (5%).

Os meios escolhidos pela maioria são uma indicação de formas alternativas de comunicação, podendo trazer melhorias para a empresa.

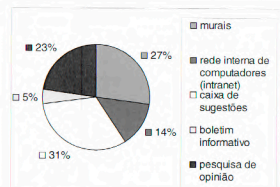


Gráfico 8: Sugestões para a utilização de novos meios de comunicação.
Fonte: dados primários

A forma como as informações chegam às pessoas, ou seja, aspectos como clareza, importância, quantidade e qualidade das informações, fontes de informação e tempo de recebimento das mesmas também devem ser levadas em consideração. A avaliação desses aspectos junto com os colaboradores revelou os seguintes resultados:

- 36% considera a maioria das informações claras, enquanto que 64% acham as informações confusas;
- todos os colaboradores (100%) entendem que a maioria das informações são realmente importantes para a empresa;
- 64% dos colaboradores recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho, ao passo que 36% não recebe informações suficientes para a realização de seu trabalho;
- para 73% dos colaboradores a maioria das informações são confiáveis, enquanto que para os outros 27% não são;
- a maioria das informações chegam no momento desejado para 73%, porém 27% considera que as informações chegam atrasadas, ou seja depois do desejado;
- 36% dos colaboradores respondeu que a maioria das informações chega pela direção, enquanto que 64% diz que as informações chegam por outras pessoas.

Observa-se então, com esses resultados, alguns problemas apontados pelos colaboradores, como a insuficiência de informações para a realização do trabalho, a falta de confiança e o atraso das informações recebidas. Atenção especial deve ser dada ao resultado que aponta a falta de clareza das informações, confirmado pela maioria das respostas.

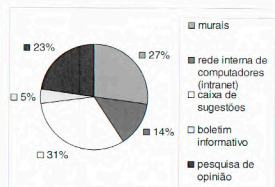


Gráfico 8: Sugestões para a utilização de novos meios de comunicação.
Fonte: dados primários

A forma como as informações chegam às pessoas, ou seja, aspectos como clareza, importância, quantidade e qualidade das informações, fontes de informação e tempo de recebimento das mesmas também devem ser levadas em consideração. A avaliação desses aspectos junto com os colaboradores revelou os seguintes resultados:

- 36% considera a maioria das informações claras, enquanto que 64% acham as informações confusas;
- todos os colaboradores (100%) entendem que a maioria das informações são realmente importantes para a empresa;
- 64% dos colaboradores recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho, ao passo que 36% não recebe informações suficientes para a realização de seu trabalho;
- para 73% dos colaboradores a maioria das informações são confiáveis, enquanto que para os outros 27% não são;
- a maioria das informações chegam no momento desejado para 73%, porém 27% considera que as informações chegam atrasadas, ou seja depois do desejado;
- 36% dos colaboradores respondeu que a maioria das informações chega pela direção, enquanto que 64% diz que as informações chegam por outras pessoas.

Observa-se então, com esses resultados, alguns problemas apontados pelos colaboradores, como a insuficiência de informações para a realização do trabalho, a falta de confiança e o atraso das informações recebidas. Atenção especial deve ser dada ao resultado que aponta a falta de clareza das informações, confirmado pela maioria das respostas.

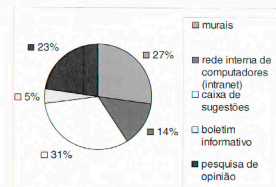


Gráfico 8: Sugestões para a utilização de novos meios de comunicação.
Fonte: dados primários

A forma como as informações chegam às pessoas, ou seja, aspectos como clareza, importância, quantidade e qualidade das informações, fontes de informação e tempo de recebimento das mesmas também devem ser levadas em consideração. A avaliação desses aspectos junto com os colaboradores revelou os seguintes resultados:

- 36% considera a maioria das informações claras, enquanto que 64% acham as informações confusas;
- todos os colaboradores (100%) entendem que a maioria das informações são realmente importantes para a empresa;
- 64% dos colaboradores recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho, ao passo que 36% não recebe informações suficientes para a realização de seu trabalho;
- para 73% dos colaboradores a maioria das informações são confiáveis, enquanto que para os outros 27% não são;
- a maioria das informações chegam no momento desejado para 73%, porém 27% considera que as informações chegam atrasadas, ou seja depois do desejado;
- 36% dos colaboradores respondeu que a maioria das informações chega pela direção, enquanto que 64% diz que as informações chegam por outras pessoas.

Observa-se então, com esses resultados, alguns problemas apontados pelos colaboradores, como a insuficiência de informações para a realização do trabalho, a falta de confiança e o atraso das informações recebidas. Atenção especial deve ser dada ao resultado que aponta a falta de clareza das informações, confirmado pela maioria das respostas.

Segundo Stoner (1985), existem problemas de comunicação quando os administradores não dão aos subordinados todas as informações que de eles necessitam para fazer bem seu trabalho. O autor afirma que os administradores são, muitas vezes, otimistas demais quanto à exatidão e perfeição de suas comunicações para baixo quando, na realidade, frequentemente deixam de repassar informações importantes ou de instruir seus subordinados corretamente sobre como eles deverão executar o trabalho. Esse tipo de situação pode deixar as pessoas confusas, sem poder ou sem informação, podendo deixar de fazer seu trabalho de forma correta.

É importante atentar para os resultados que indicam que 36% dos colaboradores recebem a maioria das informações pela direção, enquanto que um percentual elevado de 64% recebe através de outras pessoas. Tem-se então o seguinte quadro: a fonte da maioria das informações da empresa concentra-se na direção, porém a direção (gerente) não é a principal emissora de das informações, além disso, já foi verificada (através da pesquisa) a baixa utilização de canais formais de comunicação (grande utilização de conversas informais e recados com terceiros). Esse conjunto de fatores aliados pode indicar um dos motivos para a falta de confiança nas informações recebidas (fator apontado por 27% dos respondentes), para as informações que chegam de maneira confusa (considerado por 36%) e para o atraso das informações (27%).

Quanto à percepção dos colaboradores com relação à contribuição dada pela comunicação informal na empresa, os resultados da pesquisa apontam para os seguintes percentuais:

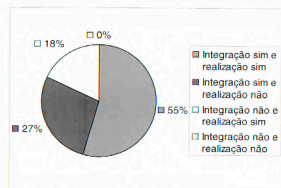


Gráfico 9: Avaliação da comunicação informal.
Fonte: dados primários

Segundo Stoner (1985), existem problemas de comunicação quando os administradores não dão aos subordinados todas as informações que de eles necessitam para fazer bem seu trabalho. O autor afirma que os administradores são, muitas vezes, otimistas demais quanto à exatidão e perfeição de suas comunicações para baixo quando, na realidade, frequentemente deixam de repassar informações importantes ou de instruir seus subordinados corretamente sobre como eles deverão executar o trabalho. Esse tipo de situação pode deixar as pessoas confusas, sem poder ou sem informação, podendo deixar de fazer seu trabalho de forma correta.

É importante atentar para os resultados que indicam que 36% dos colaboradores recebem a maioria das informações pela direção, enquanto que um percentual elevado de 64% recebe através de outras pessoas. Tem-se então o seguinte quadro: a fonte da maioria das informações da empresa concentra-se na direção, porém a direção (gerente) não é a principal emissora de das informações, além disso, já foi verificada (através da pesquisa) a baixa utilização de canais formais de comunicação (grande utilização de conversas informais e recados com terceiros). Esse conjunto de fatores aliados pode indicar um dos motivos para a falta de confiança nas informações recebidas (fator apontado por 27% dos respondentes), para as informações que chegam de maneira confusa (considerado por 36%) e para o atraso das informações (27%).

Quanto à percepção dos colaboradores com relação à contribuição dada pela comunicação informal na empresa, os resultados da pesquisa apontam para os seguintes percentuais:

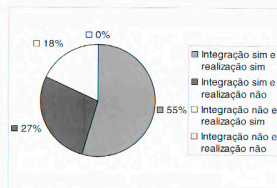


Gráfico 9: Avaliação da comunicação informal.
Fonte: dados primários

Segundo Stoner (1985), existem problemas de comunicação quando os administradores não dão aos subordinados todas as informações que de eles necessitam para fazer bem seu trabalho. O autor afirma que os administradores são, muitas vezes, otimistas demais quanto à exatidão e perfeição de suas comunicações para baixo quando, na realidade, frequentemente deixam de repassar informações importantes ou de instruir seus subordinados corretamente sobre como eles deverão executar o trabalho. Esse tipo de situação pode deixar as pessoas confusas, sem poder ou sem informação, podendo deixar de fazer seu trabalho de forma correta.

É importante atentar para os resultados que indicam que 36% dos colaboradores recebem a maioria das informações pela direção, enquanto que um percentual elevado de 64% recebe através de outras pessoas. Tem-se então o seguinte quadro: a fonte da maioria das informações da empresa concentra-se na direção, porém a direção (gerente) não é a principal emissora de das informações, além disso, já foi verificada (através da pesquisa) a baixa utilização de canais formais de comunicação (grande utilização de conversas informais e recados com terceiros). Esse conjunto de fatores aliados pode indicar um dos motivos para a falta de confiança nas informações recebidas (fator apontado por 27% dos respondentes), para as informações que chegam de maneira confusa (considerado por 36%) e para o atraso das informações (27%).

Quanto à percepção dos colaboradores com relação à contribuição dada pela comunicação informal na empresa, os resultados da pesquisa apontam para os seguintes percentuais:

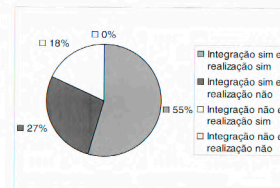


Gráfico 9: Avaliação da comunicação informal.
Fonte: dados primários

Para a maioria dos colaboradores (55%), a comunicação informal entre os colegas de trabalho contribui tanto para a integração dos mesmos quanto para a realização das atividades. Para 27%, a comunicação informal contribui apenas para a integração, enquanto que outros 18% responderam que a mesma contribui apenas para a realização das atividades. Nenhum colaborador entende que a comunicação informal é totalmente sem importância, mas que pelo menos para um dos dois itens levantados (integração e realização do trabalho) ela é importante.

Dessa forma, pode-se afirmar que a comunicação informal da organização apresentou-se de forma positiva. Neste sentido, Stoner (1985) trata a respeito da comunicação informal chamada de “bastidor”. Os bastidores compõem-se de várias redes de comunicação informal, possuindo, além das funções de comunicação social, também funções relacionadas com o trabalho. O autor indica que, muitas vezes, esses meios de comunicação funcionam bem mais depressa que os canais de comunicação formais, podendo ser utilizados para transmissão de informação relacionada ao trabalho, ou simplesmente para promover o relacionamento das pessoas que participam do ambiente da organização.

Buscou-se também com a pesquisa, identificar quais os tipos de informação que os colaboradores consideram importantes, mas não recebem, ou se recebem, consideram insuficientes. Neste sentido, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) 36% desejam receber orientações sobre todos os produtos e serviços oferecidos pela loja;
- b) projetos da empresa obteve 32% dos resultados;
- c) informações sobre o mercado de fotografia, mudanças, e tendências aparece também com 32%.

Com relação à falta de comunicação, Arantes (1994) afirma que este é um dos problemas mais frequentes nas empresas e é o que conseqüências mais graves, como: interpretações distorcidas dos fatos; falta de adesão a uma decisão e às mudanças; desmotivação do pessoal pela não participação e pelo desconhecimento do que se passa na empresa, entre outros.

Com relação à pesquisa, o item projetos da empresa, assinalado por 32% dos respondentes, é abordado por Arantes (1994), que afirma que nas empresas mais atentas e sensíveis às questões humanas, a primeira coisa que se faz, em qualquer mudança, é promover processos de comunicação com todos os envolvidos, pois dessa forma, obtêm-se adesão das pessoas às mudanças. O autor afirma também que um processo permanente de comunicação

estimula as pessoas, pois as mesmas gostam das novidades, por mais singelas que sejam. Por isso, os sucessos e as boas notícias devem ser sempre comunicados.

Sobre a falta de algum conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, levantado num percentual de 36%, pode estar havendo alguma falha no treinamento das pessoas ou nas atualizações necessárias para que as mesmas mantenham-se informadas sobre o assunto. Por se tratar de um item de grande relevância ao bom andamento da organização, medidas devem ser tomadas no sentido de promover tal conhecimento.

Dessa forma, verifica-se que todos os três itens constituem-se como importantes informações que são do interesse dos colaboradores, mas que por algum motivo não chegam até eles. Assim, tal resultado deve ser levado em consideração pela gerência, no sentido de promover aos colaboradores as informações acima relatadas.

Buscou-se identificar também qual a importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos, na visão dos colaboradores. Para isso, os mesmos deveriam assinar a alternativa que mais se adequava à sua visão, entre: muito importante, importante, não sei, pouca importância e nenhuma importância. Os resultados apontam que 100% dos respondentes considerou muito importante ou importante a comunicação entre os setores. Tal resultado pode ter sido gerado pelo fato de as atividades da loja apresentarem diferentes fases, necessitando da integração de todas os setores para sua completa realização.

Identificada tal importância de integração entre os setores, buscou-se identificar se já havia esse tipo de relação e em que percentual. Assim, perguntou-se no instrumento se os colaboradores que executam diferentes atividades trabalham juntos para resolver problemas e desempenhar suas funções. Com opções de resposta, havia as alternativas sempre, às vezes, não sei, raramente e nunca.

Os resultados apontam que para 37% sempre há integração entre os setores, enquanto que para 36% essa integração ocorre apenas às vezes e para 27% raramente há integração entre setores.

Percebe-se, portanto, uma distorção entre o que é o desejado e o que realmente ocorre na empresa, pois 100% dos colaboradores entende que é importante ou muito importante a presença de boa comunicação e interação entre os setores e esse processo só é presente de maneira contínua na percepção de 37% dos respondentes, o que pode estar afetando a sinergia das atividades da empresa.

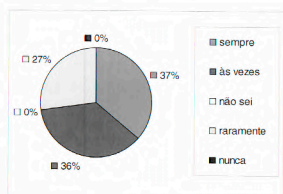


Gráfico 10: Presença de integração dos colaboradores de diferentes setores.
Fonte: dados primários

Por fim, os colaboradores deveriam classificar, de uma maneira geral, sua satisfação com relação à comunicação interna da empresa. Para isso, poderiam optar entre as alternativas: muito satisfeito, satisfeito, não sei, insatisfeito ou muito insatisfeito.

A pesquisa revelou que 40% dos colaboradores apresentam-se satisfeitos, porém um percentual elevado de 50% respondeu estar insatisfeito com a comunicação interna na empresa.

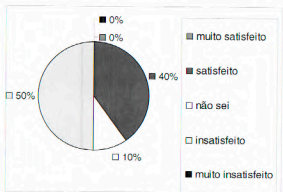


Gráfico 11: Avaliação da satisfação geral com relação à comunicação interna.
Fonte: dados primários

Tal resultado constitui-se como uma forte indicação da presença de problemas relativos aos processos de comunicação internos da organização, sendo de grande importância

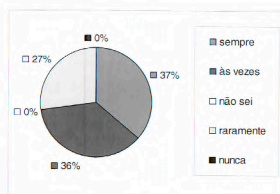


Gráfico 10: Presença de integração dos colaboradores de diferentes setores.
Fonte: dados primários

Por fim, os colaboradores deveriam classificar, de uma maneira geral, sua satisfação com relação à comunicação interna da empresa. Para isso, poderiam optar entre as alternativas: muito satisfeito, satisfeito, não sei, insatisfeito ou muito insatisfeito.

A pesquisa revelou que 40% dos colaboradores apresentam-se satisfeitos, porém um percentual elevado de 50% respondeu estar insatisfeito com a comunicação interna na empresa.

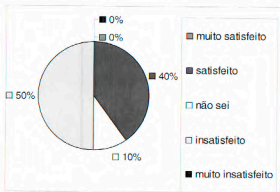


Gráfico 11: Avaliação da satisfação geral com relação à comunicação interna.
Fonte: dados primários

Tal resultado constitui-se como uma forte indicação da presença de problemas relativos aos processos de comunicação internos da organização, sendo de grande importância

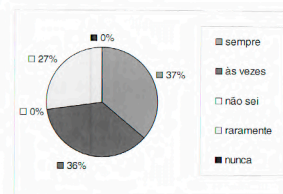


Gráfico 10: Presença de integração dos colaboradores de diferentes setores.
Fonte: dados primários

Por fim, os colaboradores deveriam classificar, de uma maneira geral, sua satisfação com relação à comunicação interna da empresa. Para isso, poderiam optar entre as alternativas: muito satisfeito, satisfeito, não sei, insatisfeito ou muito insatisfeito.

A pesquisa revelou que 40% dos colaboradores apresentam-se satisfeitos, porém um percentual elevado de 50% respondeu estar insatisfeito com a comunicação interna na empresa.

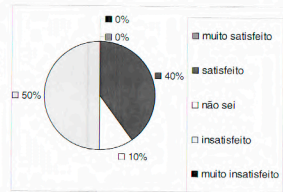


Gráfico 11: Avaliação da satisfação geral com relação à comunicação interna.
Fonte: dados primários

Tal resultado constitui-se como uma forte indicação da presença de problemas relativos aos processos de comunicação internos da organização, sendo de grande importância

para o ambiente da mesma que medidas sejam tomadas, visando eliminar ou, pelo menos, amenizar as falhas existentes. Lacombe e Heilborn (2003) indicam que boa parte dos problemas organizacionais resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas.

Dessa forma, essa pesquisa pode ser utilizada como importante meio na identificação dos focos do problema, visando localizar as fraquezas, aonde elas têm início e, assim, tomar as medidas necessárias.

5.8 Liderança e as pessoas

Com relação ao perfil da liderança e das pessoas presente na empresa Foto Campinas, buscou-se identificá-lo e analisá-lo através de uma pesquisa juntamente com os colaboradores, em continuidade da pesquisa sobre os processos de comunicação.

Dessa forma, a pesquisa consistiu na aplicação de um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos. As perguntas foram elaboradas com base no quadro 1, buscando identificar a presença dos fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos colaboradores, segundo Herzberg (apud CERTO, 2003). Também se utilizou a observação do ambiente para complementar a pesquisa.

A primeira questão, desta parte da pesquisa, buscou identificar o conhecimento, por parte dos colaboradores, em relação às políticas, procedimentos e regras adotados pela empresa para atingir seus objetivos.

Os resultados apontam que apenas 9% conhece totalmente os planos da empresa. Um percentual de 36% indicam conhecer parcialmente, enquanto que um elevado percentual de 55% diz não conhecer as políticas, planos e regras adotadas pela empresa.

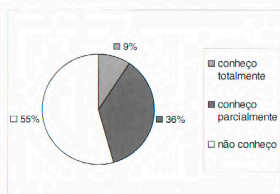


Gráfico 12: Conhecimento dos planos da empresa.
Fonte: dados primários

Assim, verifica-se inicialmente, uma situação problemática, ou seja, os colaboradores não são eficazmente instruídos pelo líder com relação aos caminhos que a empresa adota para alcançar seus objetivos, o que pode gerar uma falta de clareza no desempenho das atividades diárias, principalmente na tomada de decisões.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) indicam que uma característica importante de um bom líder é saber comunicar, conseguindo passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso.

Em continuidade à questão anterior, perguntou-se aos colaboradores que dizem conhecer os planos da empresa, se eles concordam com os mesmos. Os resultados apontam que 100% dos colaboradores que conhecem os planos concordam parcialmente com eles.

Além disso, os colaboradores também foram questionados sobre sua percepção quanto à maneira como a empresa é administrada. De acordo com as respostas, 91% respondeu que acha que algumas coisas poderiam ser melhoradas; ao passo que apenas 9% diz achar que muitas coisas precisam ser modificadas. As opções "concordo totalmente com os métodos de administração" e "discordo totalmente com a administração adotada" não foram assinadas.

Tal resultado pode ter sido gerado pelo estilo de liderança adotado, onde as decisões ficam centralizadas na figura do gerente, como já se verificou nas análises de processo decisório, poder e autoridade. Assim, os colaboradores já recebem as decisões da empresa prontas, sem terem participado do processo quando o mesmo estava em andamento, o que

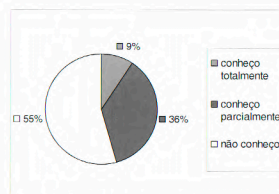


Gráfico 12: Conhecimento dos planos da empresa.
Fonte: dados primários

Assim, verifica-se inicialmente, uma situação problemática, ou seja, os colaboradores não são eficazmente instruídos pelo líder com relação aos caminhos que a empresa adota para alcançar seus objetivos, o que pode gerar uma falta de clareza no desempenho das atividades diárias, principalmente na tomada de decisões.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) indicam que uma característica importante de um bom líder é saber comunicar, conseguindo passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso.

Em continuidade à questão anterior, perguntou-se aos colaboradores que dizem conhecer os planos da empresa, se eles concordam com os mesmos. Os resultados apontam que 100% dos colaboradores que conhecem os planos concordam parcialmente com eles.

Além disso, os colaboradores também foram questionados sobre sua percepção quanto à maneira como a empresa é administrada. De acordo com as respostas, 91% respondeu que acha que algumas coisas poderiam ser melhoradas; ao passo que apenas 9% diz achar que muitas coisas precisam ser modificadas. As opções "concordo totalmente com os métodos de administração" e "discordo totalmente com a administração adotada" não foram assinadas.

Tal resultado pode ter sido gerado pelo estilo de liderança adotado, onde as decisões ficam centralizadas na figura do gerente, como já se verificou nas análises de processo decisório, poder e autoridade. Assim, os colaboradores já recebem as decisões da empresa prontas, sem terem participado do processo quando o mesmo estava em andamento, o que

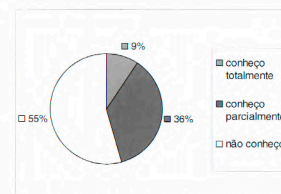


Gráfico 12: Conhecimento dos planos da empresa.
Fonte: dados primários

Assim, verifica-se inicialmente, uma situação problemática, ou seja, os colaboradores não são eficazmente instruídos pelo líder com relação aos caminhos que a empresa adota para alcançar seus objetivos, o que pode gerar uma falta de clareza no desempenho das atividades diárias, principalmente na tomada de decisões.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2003) indicam que uma característica importante de um bom líder é saber comunicar, conseguindo passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso.

Em continuidade à questão anterior, perguntou-se aos colaboradores que dizem conhecer os planos da empresa, se eles concordam com os mesmos. Os resultados apontam que 100% dos colaboradores que conhecem os planos concordam parcialmente com eles.

Além disso, os colaboradores também foram questionados sobre sua percepção quanto à maneira como a empresa é administrada. De acordo com as respostas, 91% respondeu que acha que algumas coisas poderiam ser melhoradas; ao passo que apenas 9% diz achar que muitas coisas precisam ser modificadas. As opções "concordo totalmente com os métodos de administração" e "discordo totalmente com a administração adotada" não foram assinadas.

Tal resultado pode ter sido gerado pelo estilo de liderança adotado, onde as decisões ficam centralizadas na figura do gerente, como já se verificou nas análises de processo decisório, poder e autoridade. Assim, os colaboradores já recebem as decisões da empresa prontas, sem terem participado do processo quando o mesmo estava em andamento, o que

pode gerar uma visão de exclusão, não motivando as pessoas da organização a se envolverem como poderiam nas atividades diárias desempenhadas.

A seguir buscou-se verificar o relacionamento dos colaboradores com a gerente, perguntando a eles sobre a satisfação no seu relacionamento com a mesma e se eles se sentem valorizados por ela.

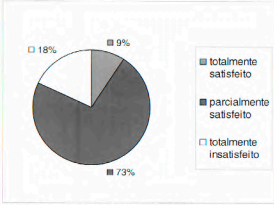


Gráfico 13: Grau de satisfação no relacionamento com o superior. Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, um elevado percentual (73%) respondeu estar parcialmente insatisfeito no seu relacionamento com seu superior. Além disso, 18% diz estar totalmente insatisfeito, ao passo que apenas 9% respondeu estar totalmente satisfeito.

Esses resultados podem ser um reflexo do perfil da gerente, que se apresenta características de elevada rigidez. Além disso, outros aspectos como o reconhecimento e valorização no trabalho (gráfico 14) e o baixo grau de participação nas decisões da empresa (analisado no processo de comunicação da empresa) podem ser causas para o resultado apresentado no gráfico 13.

Com relação ao gráfico 14, que apresenta o sentimento de valorização dos colaboradores por parte da gerente, tem-se os seguintes resultados: nenhuma pessoa considera-se sempre valorizada pela gerente; 64% diz que é valorizado às vezes; 27% respondeu nunca se sentir valorizado; e 9% considera-se valorizado apenas quando traz alguma ideia positiva para a empresa.

Resgatando as ideias de Certo (2003), estudos têm mostrado que os funcionários que acreditam que seu empregador se importa com eles, retribuem com atitudes positivas,

pode gerar uma visão de exclusão, não motivando as pessoas da organização a se envolverem como poderiam nas atividades diárias desempenhadas.

A seguir buscou-se verificar o relacionamento dos colaboradores com a gerente, perguntando a eles sobre a satisfação no seu relacionamento com a mesma e se eles se sentem valorizados por ela.

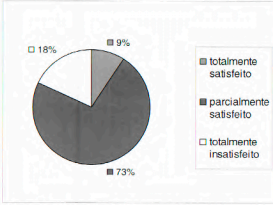


Gráfico 13: Grau de satisfação no relacionamento com o superior. Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, um elevado percentual (73%) respondeu estar parcialmente insatisfeito no seu relacionamento com seu superior. Além disso, 18% diz estar totalmente insatisfeito, ao passo que apenas 9% respondeu estar totalmente satisfeito.

Esses resultados podem ser um reflexo do perfil da gerente, que se apresenta características de elevada rigidez. Além disso, outros aspectos como o reconhecimento e valorização no trabalho (gráfico 14) e o baixo grau de participação nas decisões da empresa (analisado no processo de comunicação da empresa) podem ser causas para o resultado apresentado no gráfico 13.

Com relação ao gráfico 14, que apresenta o sentimento de valorização dos colaboradores por parte da gerente, tem-se os seguintes resultados: nenhuma pessoa considera-se sempre valorizada pela gerente; 64% diz que é valorizado às vezes; 27% respondeu nunca se sentir valorizado; e 9% considera-se valorizado apenas quando traz alguma ideia positiva para a empresa.

Resgatando as ideias de Certo (2003), estudos têm mostrado que os funcionários que acreditam que seu empregador se importa com eles, retribuem com atitudes positivas,

pode gerar uma visão de exclusão, não motivando as pessoas da organização a se envolverem como poderiam nas atividades diárias desempenhadas.

A seguir buscou-se verificar o relacionamento dos colaboradores com a gerente, perguntando a eles sobre a satisfação no seu relacionamento com a mesma e se eles se sentem valorizados por ela.

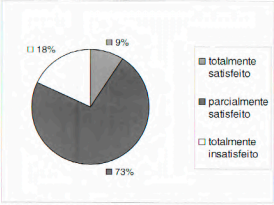


Gráfico 13: Grau de satisfação no relacionamento com o superior. Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, um elevado percentual (73%) respondeu estar parcialmente insatisfeito no seu relacionamento com seu superior. Além disso, 18% diz estar totalmente insatisfeito, ao passo que apenas 9% respondeu estar totalmente satisfeito.

Esses resultados podem ser um reflexo do perfil da gerente, que se apresenta características de elevada rigidez. Além disso, outros aspectos como o reconhecimento e valorização no trabalho (gráfico 14) e o baixo grau de participação nas decisões da empresa (analisado no processo de comunicação da empresa) podem ser causas para o resultado apresentado no gráfico 13.

Com relação ao gráfico 14, que apresenta o sentimento de valorização dos colaboradores por parte da gerente, tem-se os seguintes resultados: nenhuma pessoa considera-se sempre valorizada pela gerente; 64% diz que é valorizado às vezes; 27% respondeu nunca se sentir valorizado; e 9% considera-se valorizado apenas quando traz alguma ideia positiva para a empresa.

Resgatando as ideias de Certo (2003), estudos têm mostrado que os funcionários que acreditam que seu empregador se importa com eles, retribuem com atitudes positivas,

absenteísmo reduzido, maior qualidade e produtividade e maior contribuição criativa. O autor defende que a estratégia motivacional mais básica para os gerentes é a boa comunicação com os membros da organização, pois dessa forma podem-se satisfazer necessidades humanas básicas, como o reconhecimento, a noção de pertinência e de segurança.

Além disso, de acordo com Herzberg (apud CERTO, 2003), um dos fatores responsáveis pela insatisfação dos membros da organização é o relacionamento com o superior (quadro 1).

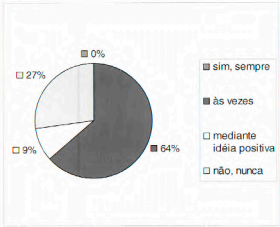


Gráfico 14: Valorização dos colaboradores por parte do superior.
Fonte: dados próprios

Dessa forma, considera-se de grande importância que medidas sejam tomadas, visando melhorar tanto o relacionamento entre a gerente e os subordinados, como também a valorização dos colaboradores por parte da gerente.

Também se perguntou no instrumento sobre o relacionamento entre os colegas de trabalho. De acordo com o gráfico 15, um percentual de 64% dos colaboradores considera excelente o relacionamento com os colegas de trabalho, e os outros 36% considera muito bom.

Os resultados indicam que, entre os colaboradores, o relacionamento é bastante positivo, contribuindo para um clima favorável no ambiente de trabalho, e eliminando, assim, essa característica com um possível fator de insatisfação, abordado por Herzberg (apud CERTO, 2003) e apresentado no quadro 1.

absenteísmo reduzido, maior qualidade e produtividade e maior contribuição criativa. O autor defende que a estratégia motivacional mais básica para os gerentes é a boa comunicação com os membros da organização, pois dessa forma podem-se satisfazer necessidades humanas básicas, como o reconhecimento, a noção de pertinência e de segurança.

Além disso, de acordo com Herzberg (apud CERTO, 2003), um dos fatores responsáveis pela insatisfação dos membros da organização é o relacionamento com o superior (quadro 1).

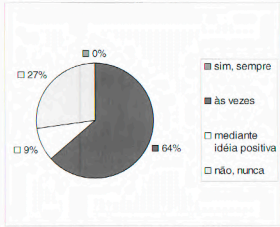


Gráfico 14: Valorização dos colaboradores por parte do superior.
Fonte: dados próprios

Dessa forma, considera-se de grande importância que medidas sejam tomadas, visando melhorar tanto o relacionamento entre a gerente e os subordinados, como também a valorização dos colaboradores por parte da gerente.

Também se perguntou no instrumento sobre o relacionamento entre os colegas de trabalho. De acordo com o gráfico 15, um percentual de 64% dos colaboradores considera excelente o relacionamento com os colegas de trabalho, e os outros 36% considera muito bom.

Os resultados indicam que, entre os colaboradores, o relacionamento é bastante positivo, contribuindo para um clima favorável no ambiente de trabalho, e eliminando, assim, essa característica com um possível fator de insatisfação, abordado por Herzberg (apud CERTO, 2003) e apresentado no quadro 1.

absenteísmo reduzido, maior qualidade e produtividade e maior contribuição criativa. O autor defende que a estratégia motivacional mais básica para os gerentes é a boa comunicação com os membros da organização, pois dessa forma podem-se satisfazer necessidades humanas básicas, como o reconhecimento, a noção de pertinência e de segurança.

Além disso, de acordo com Herzberg (apud CERTO, 2003), um dos fatores responsáveis pela insatisfação dos membros da organização é o relacionamento com o superior (quadro 1).

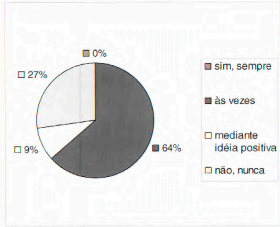


Gráfico 14: Valorização dos colaboradores por parte do superior.
Fonte: dados próprios

Dessa forma, considera-se de grande importância que medidas sejam tomadas, visando melhorar tanto o relacionamento entre a gerente e os subordinados, como também a valorização dos colaboradores por parte da gerente.

Também se perguntou no instrumento sobre o relacionamento entre os colegas de trabalho. De acordo com o gráfico 15, um percentual de 64% dos colaboradores considera excelente o relacionamento com os colegas de trabalho, e os outros 36% considera muito bom.

Os resultados indicam que, entre os colaboradores, o relacionamento é bastante positivo, contribuindo para um clima favorável no ambiente de trabalho, e eliminando, assim, essa característica com um possível fator de insatisfação, abordado por Herzberg (apud CERTO, 2003) e apresentado no quadro 1.

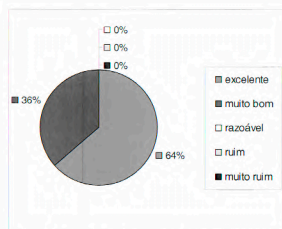


Gráfico 15: Relacionamento com os colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Ainda com relação aos colegas de trabalho, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação geral do desempenho das tarefas realizadas pelos mesmos. As respostas apontam que, para a maioria dos colaboradores (82%), seus colegas de trabalho desempenham as atividades de maneira excelente ou muito boa. Para os demais 18%, o desempenho das atividades pelos colegas de trabalho é razoável.

Percebe-se, portanto, que na visão da maioria dos colaboradores, existe um comprometimento por parte dos colegas de trabalho na realização das atividades, o que deve ser considerado como um fator positivo da organização.

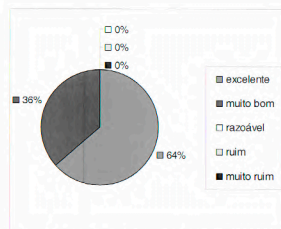


Gráfico 15: Relacionamento com os colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Ainda com relação aos colegas de trabalho, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação geral do desempenho das tarefas realizadas pelos mesmos. As respostas apontam que, para a maioria dos colaboradores (82%), seus colegas de trabalho desempenham as atividades de maneira excelente ou muito boa. Para os demais 18%, o desempenho das atividades pelos colegas de trabalho é razoável.

Percebe-se, portanto, que na visão da maioria dos colaboradores, existe um comprometimento por parte dos colegas de trabalho na realização das atividades, o que deve ser considerado como um fator positivo da organização.

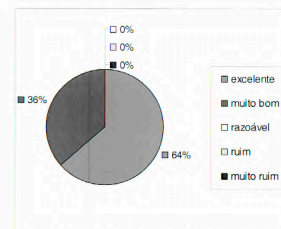


Gráfico 15: Relacionamento com os colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Ainda com relação aos colegas de trabalho, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação geral do desempenho das tarefas realizadas pelos mesmos. As respostas apontam que, para a maioria dos colaboradores (82%), seus colegas de trabalho desempenham as atividades de maneira excelente ou muito boa. Para os demais 18%, o desempenho das atividades pelos colegas de trabalho é razoável.

Percebe-se, portanto, que na visão da maioria dos colaboradores, existe um comprometimento por parte dos colegas de trabalho na realização das atividades, o que deve ser considerado como um fator positivo da organização.

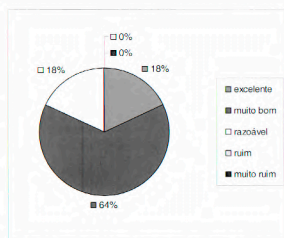


Gráfico 16: Desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho. Assim, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação do ambiente físico na opinião dos colaboradores, e quais componentes eles consideram estar abaixo do desejado.

Com relação à avaliação do ambiente físico, os resultados apresentaram-se totalmente positivos, pois 82% dos colaboradores consideram o ambiente excelente, e os outros 18% classificaram como muito bom. Além disso, apenas 18% considera o espaço para o material de trabalho abaixo do desejado, enquanto que todos os demais (82%) não apontaram nenhum componente no ambiente físico que considera abaixo do desejado.

Este resultado pode ser atribuído como consequência da recente reforma pelo qual a loja passou, cumprindo assim a primeira exigência do projeto de certificação da empresa no conceito Prolab.

Tal reforma trouxe mudanças positivas para o ambiente de trabalho da empresa, que através de uma nova arquitetura de móveis possibilitou um aumento no espaço de trabalho dos colaboradores, verificado tanto na área da loja como também no espaço do laboratório. Além disso, houve melhorias na iluminação e na temperatura da empresa (climatização de todo o ambiente), proporcionando aos colaboradores melhores condições físicas de trabalho.

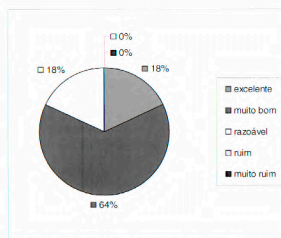


Gráfico 16: Desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho. Assim, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação do ambiente físico na opinião dos colaboradores, e quais componentes eles consideram estar abaixo do desejado.

Com relação à avaliação do ambiente físico, os resultados apresentaram-se totalmente positivos, pois 82% dos colaboradores consideram o ambiente excelente, e os outros 18% classificaram como muito bom. Além disso, apenas 18% considera o espaço para o material de trabalho abaixo do desejado, enquanto que todos os demais (82%) não apontaram nenhum componente no ambiente físico que considera abaixo do desejado.

Este resultado pode ser atribuído como consequência da recente reforma pelo qual a loja passou, cumprindo assim a primeira exigência do projeto de certificação da empresa no conceito Prolab.

Tal reforma trouxe mudanças positivas para o ambiente de trabalho da empresa, que através de uma nova arquitetura de móveis possibilitou um aumento no espaço de trabalho dos colaboradores, verificado tanto na área da loja como também no espaço do laboratório. Além disso, houve melhorias na iluminação e na temperatura da empresa (climatização de todo o ambiente), proporcionando aos colaboradores melhores condições físicas de trabalho.

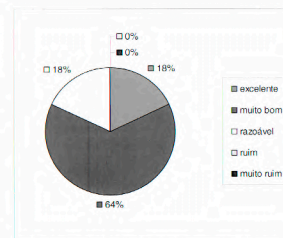


Gráfico 16: Desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho. Assim, perguntou-se na pesquisa qual a avaliação do ambiente físico na opinião dos colaboradores, e quais componentes eles consideram estar abaixo do desejado.

Com relação à avaliação do ambiente físico, os resultados apresentaram-se totalmente positivos, pois 82% dos colaboradores consideram o ambiente excelente, e os outros 18% classificaram como muito bom. Além disso, apenas 18% considera o espaço para o material de trabalho abaixo do desejado, enquanto que todos os demais (82%) não apontaram nenhum componente no ambiente físico que considera abaixo do desejado.

Este resultado pode ser atribuído como consequência da recente reforma pelo qual a loja passou, cumprindo assim a primeira exigência do projeto de certificação da empresa no conceito Prolab.

Tal reforma trouxe mudanças positivas para o ambiente de trabalho da empresa, que através de uma nova arquitetura de móveis possibilitou um aumento no espaço de trabalho dos colaboradores, verificado tanto na área da loja como também no espaço do laboratório. Além disso, houve melhorias na iluminação e na temperatura da empresa (climatização de todo o ambiente), proporcionando aos colaboradores melhores condições físicas de trabalho.

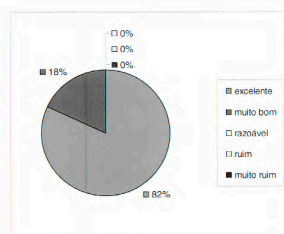


Gráfico 17: avaliação do ambiente físico.
Fonte: dados primários

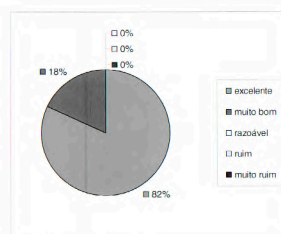


Gráfico 17: avaliação do ambiente físico.
Fonte: dados primários

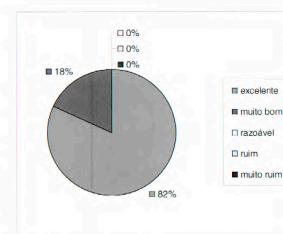


Gráfico 17: avaliação do ambiente físico.
Fonte: dados primários

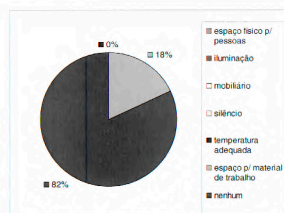


Gráfico 18: componentes do ambiente físico abaixo do desejado.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos salários que os mesmos recebem. De acordo com os resultados, 73% dos colaboradores apresenta-se satisfeito, enquanto que 18% apresenta-se insatisfeito. Além disso, houve uma abstenção de 9% dos colaboradores, que assinou a opção não sei.

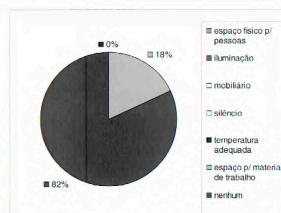


Gráfico 18: componentes do ambiente físico abaixo do desejado.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos salários que os mesmos recebem. De acordo com os resultados, 73% dos colaboradores apresenta-se satisfeito, enquanto que 18% apresenta-se insatisfeito. Além disso, houve uma abstenção de 9% dos colaboradores, que assinou a opção não sei.

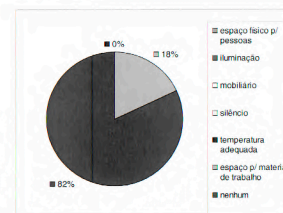


Gráfico 18: componentes do ambiente físico abaixo do desejado.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos salários que os mesmos recebem. De acordo com os resultados, 73% dos colaboradores apresenta-se satisfeito, enquanto que 18% apresenta-se insatisfeito. Além disso, houve uma abstenção de 9% dos colaboradores, que assinou a opção não sei.

Assim, verifica-se uma satisfação de grande dos colaboradores, com relação aos salários recebidos. Tal fato pode ser consequência de alguns fatores como o pagamento sempre em dia, evitando-se assim, atrasos nos salários e, posteriormente, insatisfação dos colaboradores. Além disso, todos os colaboradores recebem acima da média salarial do setor. Por outro lado, a insatisfação verificada pode ser consequência do número reduzido de benefícios oferecidos pela empresa, bem como a dificuldade para a criação de um plano de cargos e salários, visto que se trata de uma organização de estrutura reduzida.

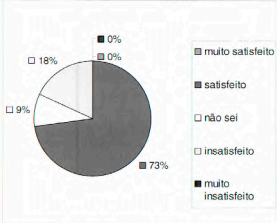


Gráfico 19: grau de satisfação com relação ao salário.
Fonte: dados primários

A oportunidade de reconhecimento é mais um dos itens que compõe os fatores de motivação, apresentados no quadro 1. Neste sentido, perguntou-se na pesquisa qual a frequência de reconhecimento no trabalho e de que forma ele é expresso.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 20, 46% dos colaboradores respondeu ser reconhecido no trabalho às vezes. Outros 36% apontaram que raramente têm o reconhecimento no trabalho, enquanto que 18% afirmam que nunca são reconhecidos no trabalho. Com relação à alternativa que dizia que sempre há reconhecimento, a mesma não foi assinalada.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de mudanças, garantindo que as pessoas da organização sintam-se reconhecidas no seu trabalho, visando assim sua motivação e satisfação em participar do ambiente a empresa.

Assim, verifica-se uma satisfação de grande dos colaboradores, com relação aos salários recebidos. Tal fato pode ser consequência de alguns fatores como o pagamento sempre em dia, evitando-se assim, atrasos nos salários e, posteriormente, insatisfação dos colaboradores. Além disso, todos os colaboradores recebem acima da média salarial do setor. Por outro lado, a insatisfação verificada pode ser consequência do número reduzido de benefícios oferecidos pela empresa, bem como a dificuldade para a criação de um plano de cargos e salários, visto que se trata de uma organização de estrutura reduzida.

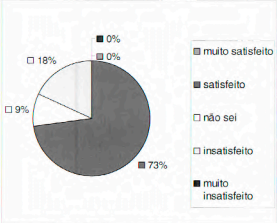


Gráfico 19: grau de satisfação com relação ao salário.
Fonte: dados primários

A oportunidade de reconhecimento é mais um dos itens que compõe os fatores de motivação, apresentados no quadro 1. Neste sentido, perguntou-se na pesquisa qual a frequência de reconhecimento no trabalho e de que forma ele é expresso.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 20, 46% dos colaboradores respondeu ser reconhecido no trabalho às vezes. Outros 36% apontaram que raramente têm o reconhecimento no trabalho, enquanto que 18% afirmam que nunca são reconhecidos no trabalho. Com relação à alternativa que dizia que sempre há reconhecimento, a mesma não foi assinalada.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de mudanças, garantindo que as pessoas da organização sintam-se reconhecidas no seu trabalho, visando assim sua motivação e satisfação em participar do ambiente a empresa.

Assim, verifica-se uma satisfação de grande dos colaboradores, com relação aos salários recebidos. Tal fato pode ser consequência de alguns fatores como o pagamento sempre em dia, evitando-se assim, atrasos nos salários e, posteriormente, insatisfação dos colaboradores. Além disso, todos os colaboradores recebem acima da média salarial do setor. Por outro lado, a insatisfação verificada pode ser consequência do número reduzido de benefícios oferecidos pela empresa, bem como a dificuldade para a criação de um plano de cargos e salários, visto que se trata de uma organização de estrutura reduzida.

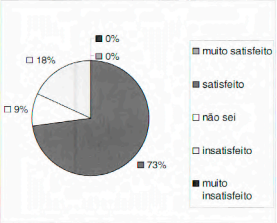


Gráfico 19: grau de satisfação com relação ao salário.
Fonte: dados primários

A oportunidade de reconhecimento é mais um dos itens que compõe os fatores de motivação, apresentados no quadro 1. Neste sentido, perguntou-se na pesquisa qual a frequência de reconhecimento no trabalho e de que forma ele é expresso.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 20, 46% dos colaboradores respondeu ser reconhecido no trabalho às vezes. Outros 36% apontaram que raramente têm o reconhecimento no trabalho, enquanto que 18% afirmam que nunca são reconhecidos no trabalho. Com relação à alternativa que dizia que sempre há reconhecimento, a mesma não foi assinalada.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de mudanças, garantindo que as pessoas da organização sintam-se reconhecidas no seu trabalho, visando assim sua motivação e satisfação em participar do ambiente a empresa.

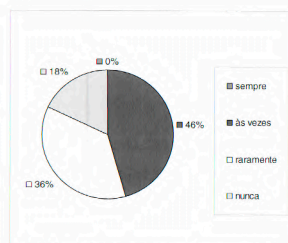


Gráfico 20: frequência de reconhecimento no trabalho.
Fonte: dados primários

Sobre as formas existentes de reconhecimento, apontadas no gráfico 21, para 42% elas ocorrem através de elogios em particular, para 33% através de elogios em reuniões, e para 25% através de recompensas em dinheiro.

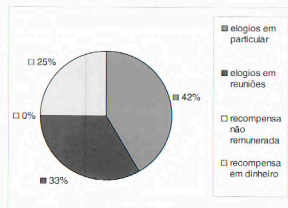


Gráfico 21: forma expressa de reconhecimento.
Fonte: dados primários

Para melhor identificar qual a percepção dos colaboradores sobre as formas de elogios existentes e quais as maneiras que os mesmos gostaria que fossem adotadas, perguntou-se no

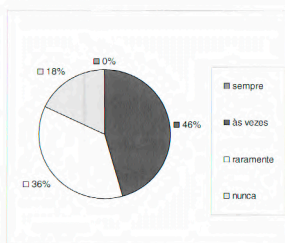


Gráfico 20: frequência de reconhecimento no trabalho.
Fonte: dados primários

Sobre as formas existentes de reconhecimento, apontadas no gráfico 21, para 42% elas ocorrem através de elogios em particular, para 33% através de elogios em reuniões, e para 25% através de recompensas em dinheiro.

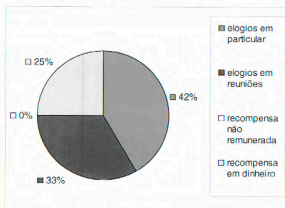


Gráfico 21: forma expressa de reconhecimento.
Fonte: dados primários

Para melhor identificar qual a percepção dos colaboradores sobre as formas de elogios existentes e quais as maneiras que os mesmos gostaria que fossem adotadas, perguntou-se no

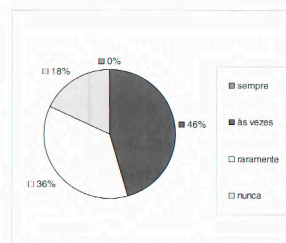


Gráfico 20: frequência de reconhecimento no trabalho.
Fonte: dados primários

Sobre as formas existentes de reconhecimento, apontadas no gráfico 21, para 42% elas ocorrem através de elogios em particular, para 33% através de elogios em reuniões, e para 25% através de recompensas em dinheiro.

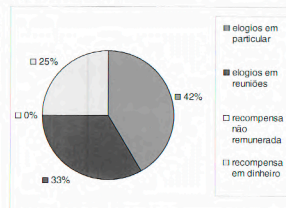


Gráfico 21: forma expressa de reconhecimento.
Fonte: dados primários

Para melhor identificar qual a percepção dos colaboradores sobre as formas de elogios existentes e quais as maneiras que os mesmos gostaria que fossem adotadas, perguntou-se no

instrumento, quais as formas de reconhecimentos desejadas por eles. Os resultados, apresentados no gráfico 22, apontam uma divisão bastante igualitária entre três formas de reconhecimento desejadas pelos colaboradores: elogios em particular (34%); recompensa não remunerada através de almoços (33%) e recompensa em dinheiro (33%).

A partir desses resultados ficam claras quais são as opiniões e preferências dos colaboradores com relação ao reconhecimento no trabalho, o que facilita bastante as decisões sobre qual método adotar para obter maior sucesso e aprovação das pessoas, garantindo, assim, maior satisfação e contribuindo para o enriquecimento das relações entre chefia e subordinados.

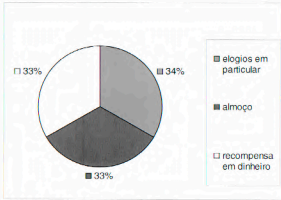


Gráfico 22: formas de reconhecimento desejadas.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual a percepção das pessoas com relação ao trabalho que desempenham, perguntando no instrumento qual o grau de satisfação dos colaboradores com relação às tarefas que executam diariamente.

De acordo com o gráfico 23, pode-se perceber que a grande maioria encontra-se muito satisfeita (27%) ou satisfeita (64%), contra apenas 9% que respondeu estar insatisfeito com as tarefas que desempenham diariamente.

Comparando esse resultado com todos os demais já apresentados que apontam para a existência de problemas na organização, pode-se perceber que o problema não está no tipo de atividade que as pessoas desempenham ou no ramo de trabalho a que pertencem, pois as mesmas apresentam-se satisfeitas neste sentido. Portanto, as mudanças necessárias

instrumento, quais as formas de reconhecimentos desejadas por eles. Os resultados, apresentados no gráfico 22, apontam uma divisão bastante igualitária entre três formas de reconhecimento desejadas pelos colaboradores: elogios em particular (34%); recompensa não remunerada através de almoços (33%) e recompensa em dinheiro (33%).

A partir desses resultados ficam claras quais são as opiniões e preferências dos colaboradores com relação ao reconhecimento no trabalho, o que facilita bastante as decisões sobre qual método adotar para obter maior sucesso e aprovação das pessoas, garantindo, assim, maior satisfação e contribuindo para o enriquecimento das relações entre chefia e subordinados.

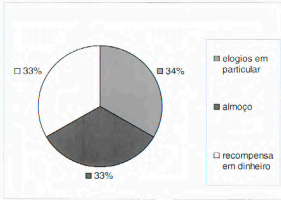


Gráfico 22: formas de reconhecimento desejadas.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual a percepção das pessoas com relação ao trabalho que desempenham, perguntando no instrumento qual o grau de satisfação dos colaboradores com relação às tarefas que executam diariamente.

De acordo com o gráfico 23, pode-se perceber que a grande maioria encontra-se muito satisfeita (27%) ou satisfeita (64%), contra apenas 9% que respondeu estar insatisfeito com as tarefas que desempenham diariamente.

Comparando esse resultado com todos os demais já apresentados que apontam para a existência de problemas na organização, pode-se perceber que o problema não está no tipo de atividade que as pessoas desempenham ou no ramo de trabalho a que pertencem, pois as mesmas apresentam-se satisfeitas neste sentido. Portanto, as mudanças necessárias

instrumento, quais as formas de reconhecimentos desejadas por eles. Os resultados, apresentados no gráfico 22, apontam uma divisão bastante igualitária entre três formas de reconhecimento desejadas pelos colaboradores: elogios em particular (34%); recompensa não remunerada através de almoços (33%) e recompensa em dinheiro (33%).

A partir desses resultados ficam claras quais são as opiniões e preferências dos colaboradores com relação ao reconhecimento no trabalho, o que facilita bastante as decisões sobre qual método adotar para obter maior sucesso e aprovação das pessoas, garantindo, assim, maior satisfação e contribuindo para o enriquecimento das relações entre chefia e subordinados.

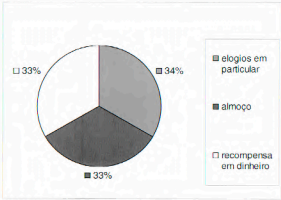


Gráfico 22: formas de reconhecimento desejadas.
Fonte: dados primários

Buscou-se também identificar qual a percepção das pessoas com relação ao trabalho que desempenham, perguntando no instrumento qual o grau de satisfação dos colaboradores com relação às tarefas que executam diariamente.

De acordo com o gráfico 23, pode-se perceber que a grande maioria encontra-se muito satisfeita (27%) ou satisfeita (64%), contra apenas 9% que respondeu estar insatisfeito com as tarefas que desempenham diariamente.

Comparando esse resultado com todos os demais já apresentados que apontam para a existência de problemas na organização, pode-se perceber que o problema não está no tipo de atividade que as pessoas desempenham ou no ramo de trabalho a que pertencem, pois as mesmas apresentam-se satisfeitas neste sentido. Portanto, as mudanças necessárias

encontram-se no estilo gerencial adotado, nos processos de comunicação atuais e nas características da estrutura organizacional.

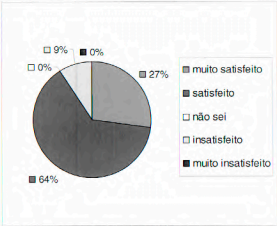


Gráfico 23: satisfação dos colaboradores com o trabalho que desempenham.
Fonte: dados primários

Em continuidade à pesquisa, elaboraram-se duas perguntas que tratavam da qualificação percebida pelos colaboradores e a necessidade de treinamento para desempenhar as atividades da empresa. Assim, com relação à primeira pergunta, 55% dos colaboradores respondeu que sempre se sente totalmente qualificado para desempenhar as atividades que lhe são designadas, enquanto que 45% diz que depende da atividade. Já a segunda pergunta revelou que 25% dos respondentes acredita que os treinamentos recebidos foram suficientes, não havendo nenhum receio ou dúvida no desempenho das atividades, nem necessidade de mais treinamento futuramente. Outros 34% responderam que o treinamento recebido até então foi suficiente, porém acreditam na importância de constantes aperfeiçoamentos, visando acompanhar as mudanças da empresa e do mercado. Um percentual de 33% afirmou que considera os treinamentos recebidos insuficientes, sentindo-se despreparado em algumas situações e apresentado, assim, dúvidas durante a realização das tarefas. Houve ainda um percentual de 8% que respondeu que os treinamentos recebidos foram insuficientes, gerando várias dúvidas na maioria das vezes que executa alguma atividade.

Tais resultados são uma indicação importante da necessidade de treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, buscando eliminar ao máximo as dúvidas existentes, e

encontram-se no estilo gerencial adotado, nos processos de comunicação atuais e nas características da estrutura organizacional.

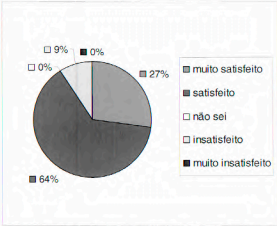


Gráfico 23: satisfação dos colaboradores com o trabalho que desempenham.
Fonte: dados primários

Em continuidade à pesquisa, elaboraram-se duas perguntas que tratavam da qualificação percebida pelos colaboradores e a necessidade de treinamento para desempenhar as atividades da empresa. Assim, com relação à primeira pergunta, 55% dos colaboradores respondeu que sempre se sente totalmente qualificado para desempenhar as atividades que lhe são designadas, enquanto que 45% diz que depende da atividade. Já a segunda pergunta revelou que 25% dos respondentes acredita que os treinamentos recebidos foram suficientes, não havendo nenhum receio ou dúvida no desempenho das atividades, nem necessidade de mais treinamento futuramente. Outros 34% responderam que o treinamento recebido até então foi suficiente, porém acreditam na importância de constantes aperfeiçoamentos, visando acompanhar as mudanças da empresa e do mercado. Um percentual de 33% afirmou que considera os treinamentos recebidos insuficientes, sentindo-se despreparado em algumas situações e apresentado, assim, dúvidas durante a realização das tarefas. Houve ainda um percentual de 8% que respondeu que os treinamentos recebidos foram insuficientes, gerando várias dúvidas na maioria das vezes que executa alguma atividade.

Tais resultados são uma indicação importante da necessidade de treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, buscando eliminar ao máximo as dúvidas existentes, e

encontram-se no estilo gerencial adotado, nos processos de comunicação atuais e nas características da estrutura organizacional.

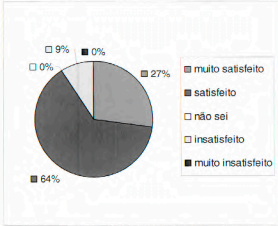


Gráfico 23: satisfação dos colaboradores com o trabalho que desempenham.
Fonte: dados primários

Em continuidade à pesquisa, elaboraram-se duas perguntas que tratavam da qualificação percebida pelos colaboradores e a necessidade de treinamento para desempenhar as atividades da empresa. Assim, com relação à primeira pergunta, 55% dos colaboradores respondeu que sempre se sente totalmente qualificado para desempenhar as atividades que lhe são designadas, enquanto que 45% diz que depende da atividade. Já a segunda pergunta revelou que 25% dos respondentes acredita que os treinamentos recebidos foram suficientes, não havendo nenhum receio ou dúvida no desempenho das atividades, nem necessidade de mais treinamento futuramente. Outros 34% responderam que o treinamento recebido até então foi suficiente, porém acreditam na importância de constantes aperfeiçoamentos, visando acompanhar as mudanças da empresa e do mercado. Um percentual de 33% afirmou que considera os treinamentos recebidos insuficientes, sentindo-se despreparado em algumas situações e apresentado, assim, dúvidas durante a realização das tarefas. Houve ainda um percentual de 8% que respondeu que os treinamentos recebidos foram insuficientes, gerando várias dúvidas na maioria das vezes que executa alguma atividade.

Tais resultados são uma indicação importante da necessidade de treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, buscando eliminar ao máximo as dúvidas existentes, e

garantido um processo contínuo de conhecimento sobre possíveis mudanças, tanto no ambiente da empresa, quanto no mercado na qual a mesma está inserida.

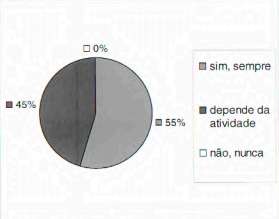


Gráfico 24: qualificação percebida pelos colaboradores.
Fonte: dados primários

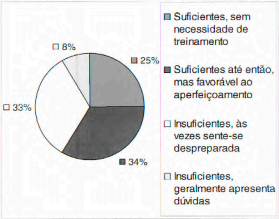


Gráfico 25: treinamento dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Por fim, buscou-se identificar qual a percepção dos colaboradores em relação às responsabilidades envolvidas nas atividades que desempenham. Dessa forma, utilizou-se de

garantido um processo contínuo de conhecimento sobre possíveis mudanças, tanto no ambiente da empresa, quanto no mercado na qual a mesma está inserida.

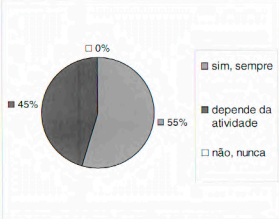


Gráfico 24: qualificação percebida pelos colaboradores.
Fonte: dados primários

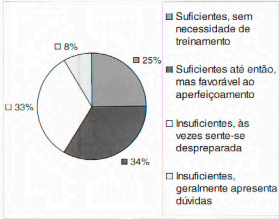


Gráfico 25: treinamento dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Por fim, buscou-se identificar qual a percepção dos colaboradores em relação às responsabilidades envolvidas nas atividades que desempenham. Dessa forma, utilizou-se de

garantido um processo contínuo de conhecimento sobre possíveis mudanças, tanto no ambiente da empresa, quanto no mercado na qual a mesma está inserida.

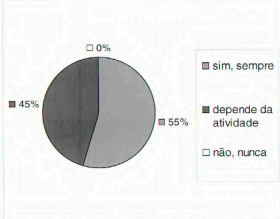


Gráfico 24: qualificação percebida pelos colaboradores.
Fonte: dados primários

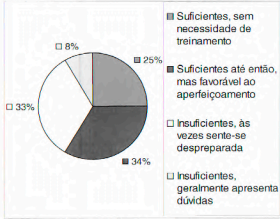


Gráfico 25: treinamento dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Por fim, buscou-se identificar qual a percepção dos colaboradores em relação às responsabilidades envolvidas nas atividades que desempenham. Dessa forma, utilizou-se de

duas perguntas, sendo a primeira para verificação do nível de responsabilidade percebida, e a segunda para identificar qual a satisfação mediante a presença ou ausência dessas responsabilidades.

De acordo com o gráfico 26, uma reduzida parcela dos colaboradores (9%) consideram baixo o nível de responsabilidade sobre as atividades que desempenham, enquanto que todo restante considera o nível de responsabilidade médio (55%) ou alto (36%).

Com relação a essa percepção que os colaboradores têm de suas responsabilidades, pode-se afirmar que, independente da posição hierárquica em que os mesmos se apresentam e das atividades que desempenham, é importante que tenham a visão de que todos desempenham atividades complementares e importantes à cadeia das atividades existente na empresa. Tal percepção gera nos colaboradores uma satisfação e, conseqüentemente, motivação por reconhecerem que são importantes no ambiente da empresa que estão inseridos.

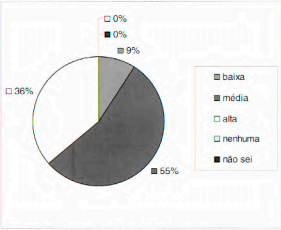


Gráfico 26: nível de responsabilidade dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Sobre a satisfação dos colaboradores em relação às responsabilidades a eles atribuídas, a pesquisa revelou os seguintes resultados: 55% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com relação às suas responsabilidades e consideram que têm a quantidade de tarefas ideais, de acordo com tempo e capacidade que dispõem; outros 9% sentem-se satisfeitos por terem

duas perguntas, sendo a primeira para verificação do nível de responsabilidade percebida, e a segunda para identificar qual a satisfação mediante a presença ou ausência dessas responsabilidades.

De acordo com o gráfico 26, uma reduzida parcela dos colaboradores (9%) consideram baixo o nível de responsabilidade sobre as atividades que desempenham, enquanto que todo restante considera o nível de responsabilidade médio (55%) ou alto (36%).

Com relação a essa percepção que os colaboradores têm de suas responsabilidades, pode-se afirmar que, independente da posição hierárquica em que os mesmos se apresentam e das atividades que desempenham, é importante que tenham a visão de que todos desempenham atividades complementares e importantes à cadeia das atividades existente na empresa. Tal percepção gera nos colaboradores uma satisfação e, conseqüentemente, motivação por reconhecerem que são importantes no ambiente da empresa que estão inseridos.

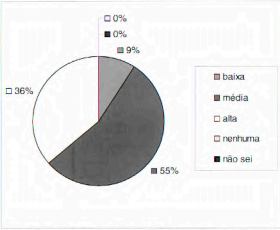


Gráfico 26: nível de responsabilidade dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Sobre a satisfação dos colaboradores em relação às responsabilidades a eles atribuídas, a pesquisa revelou os seguintes resultados: 55% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com relação às suas responsabilidades e consideram que têm a quantidade de tarefas ideais, de acordo com tempo e capacidade que dispõem; outros 9% sentem-se satisfeitos por terem

duas perguntas, sendo a primeira para verificação do nível de responsabilidade percebida, e a segunda para identificar qual a satisfação mediante a presença ou ausência dessas responsabilidades.

De acordo com o gráfico 26, uma reduzida parcela dos colaboradores (9%) consideram baixo o nível de responsabilidade sobre as atividades que desempenham, enquanto que todo restante considera o nível de responsabilidade médio (55%) ou alto (36%).

Com relação a essa percepção que os colaboradores têm de suas responsabilidades, pode-se afirmar que, independente da posição hierárquica em que os mesmos se apresentam e das atividades que desempenham, é importante que tenham a visão de que todos desempenham atividades complementares e importantes à cadeia das atividades existente na empresa. Tal percepção gera nos colaboradores uma satisfação e, conseqüentemente, motivação por reconhecerem que são importantes no ambiente da empresa que estão inseridos.

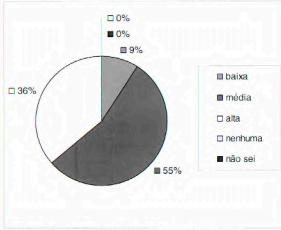


Gráfico 26: nível de responsabilidade dos colaboradores.
Fonte: dados primários

Sobre a satisfação dos colaboradores em relação às responsabilidades a eles atribuídas, a pesquisa revelou os seguintes resultados: 55% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com relação às suas responsabilidades e consideram que têm a quantidade de tarefas ideais, de acordo com tempo e capacidade que dispõem; outros 9% sentem-se satisfeitos por terem

poucas tarefas em relação ao tempo e capacidade que dispõem; 27% respondeu que estão insatisfeitos, fato gerado pelo excesso de atividades que executam na empresa; e ainda outros 9% apresentam-se insatisfeitos por terem, sob sua responsabilidade, poucas tarefas em relação ao que poderiam desempenhar.

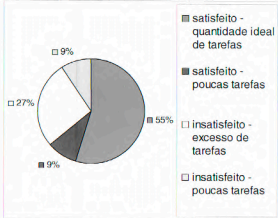


Gráfico 27: satisfação dos colaboradores em relação às suas responsabilidades
Fonte: dados primários

Dessa forma, verifica-se a importância de uma redistribuição das atividades e tarefas da empresa, eliminando o excesso de trabalho concentrado em algumas pessoas e designando mais atividades a outras que estão trabalhando aquém da sua capacidade.

Cabe ressaltar que as organizações são constituídas por pessoas e, portanto, só se alcança o sucesso se os administradores estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as fraquezas, aonde elas têm início e, assim, tomadas as medidas necessárias visando o bom desempenho das pessoas que compõem a organização.

poucas tarefas em relação ao tempo e capacidade que dispõem; 27% respondeu que estão insatisfeitos, fato gerado pelo excesso de atividades que executam na empresa; e ainda outros 9% apresentam-se insatisfeitos por terem, sob sua responsabilidade, poucas tarefas em relação ao que poderiam desempenhar.

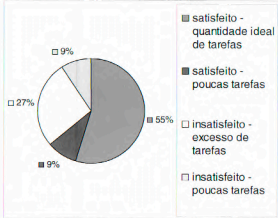


Gráfico 27: satisfação dos colaboradores em relação às suas responsabilidades
Fonte: dados primários

Dessa forma, verifica-se a importância de uma redistribuição das atividades e tarefas da empresa, eliminando o excesso de trabalho concentrado em algumas pessoas e designando mais atividades a outras que estão trabalhando aquém da sua capacidade.

Cabe ressaltar que as organizações são constituídas por pessoas e, portanto, só se alcança o sucesso se os administradores estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as fraquezas, aonde elas têm início e, assim, tomadas as medidas necessárias visando o bom desempenho das pessoas que compõem a organização.

poucas tarefas em relação ao tempo e capacidade que dispõem; 27% respondeu que estão insatisfeitos, fato gerado pelo excesso de atividades que executam na empresa; e ainda outros 9% apresentam-se insatisfeitos por terem, sob sua responsabilidade, poucas tarefas em relação ao que poderiam desempenhar.

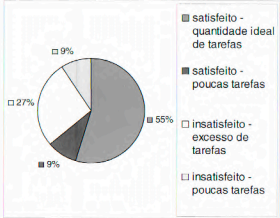


Gráfico 27: satisfação dos colaboradores em relação às suas responsabilidades
Fonte: dados primários

Dessa forma, verifica-se a importância de uma redistribuição das atividades e tarefas da empresa, eliminando o excesso de trabalho concentrado em algumas pessoas e designando mais atividades a outras que estão trabalhando aquém da sua capacidade.

Cabe ressaltar que as organizações são constituídas por pessoas e, portanto, só se alcança o sucesso se os administradores estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as fraquezas, aonde elas têm início e, assim, tomadas as medidas necessárias visando o bom desempenho das pessoas que compõem a organização.

5.4.5.1 Criatividade

A terceira parte da pesquisa elaborada com os colaboradores da Foto Campinas buscou identificar se há abertura para a presença de criatividade na empresa, e de que forma ela é expressa ou bloqueada. Assim, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos.

As perguntas foram elaboradas com base no artigo de Alencar e Faria (1996), que abordam os possíveis fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam ou inibem a criatividade. Além disso, utilizou-se de observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Alencar e Faria (1996) abordam que a presença de suporte organizacional é um fator que estimula a criatividade das pessoas no ambiente de trabalho, e envolve características como: estímulo à criatividade; reconhecimento do trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias; planejamento e definição de metas de trabalho e cultura voltada para a inovação. Dessa forma, perguntou-se no instrumento quais dessas características estão presentes no ambiente de trabalho da empresa.

Os resultados apontam que, para 47% dos colaboradores, a empresa apresenta cultura voltada para inovação; para 37% há reconhecimento do trabalho criativo e para apenas 5% existem estímulos à criatividade. As opções planejamento e definição de metas de trabalho e mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias não foram assinaladas. Além disso, 11% diz não identificar nenhuma dessas características no ambiente da empresa.

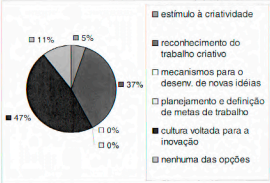


Gráfico 28: características do suporte organizacional presentes na empresa
Fonte: dados primários

5.4.5.1 Criatividade

A terceira parte da pesquisa elaborada com os colaboradores da Foto Campinas buscou identificar se há abertura para a presença de criatividade na empresa, e de que forma ela é expressa ou bloqueada. Assim, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos.

As perguntas foram elaboradas com base no artigo de Alencar e Faria (1996), que abordam os possíveis fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam ou inibem a criatividade. Além disso, utilizou-se de observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Alencar e Faria (1996) abordam que a presença de suporte organizacional é um fator que estimula a criatividade das pessoas no ambiente de trabalho, e envolve características como: estímulo à criatividade; reconhecimento do trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias; planejamento e definição de metas de trabalho e cultura voltada para a inovação. Dessa forma, perguntou-se no instrumento quais dessas características estão presentes no ambiente de trabalho da empresa.

Os resultados apontam que, para 47% dos colaboradores, a empresa apresenta cultura voltada para inovação; para 37% há reconhecimento do trabalho criativo e para apenas 5% existem estímulos à criatividade. As opções planejamento e definição de metas de trabalho e mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias não foram assinaladas. Além disso, 11% diz não identificar nenhuma dessas características no ambiente da empresa.

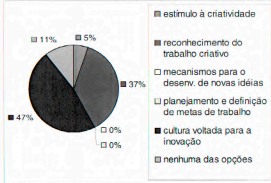


Gráfico 28: características do suporte organizacional presentes na empresa
Fonte: dados primários

5.4.5.1 Criatividade

A terceira parte da pesquisa elaborada com os colaboradores da Foto Campinas buscou identificar se há abertura para a presença de criatividade na empresa, e de que forma ela é expressa ou bloqueada. Assim, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas, contando com a participação de todos os colaboradores, ou seja, totalizando onze instrumentos respondidos.

As perguntas foram elaboradas com base no artigo de Alencar e Faria (1996), que abordam os possíveis fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam ou inibem a criatividade. Além disso, utilizou-se de observação do ambiente para complementar a pesquisa.

Alencar e Faria (1996) abordam que a presença de suporte organizacional é um fator que estimula a criatividade das pessoas no ambiente de trabalho, e envolve características como: estímulo à criatividade; reconhecimento do trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias; planejamento e definição de metas de trabalho e cultura voltada para a inovação. Dessa forma, perguntou-se no instrumento quais dessas características estão presentes no ambiente de trabalho da empresa.

Os resultados apontam que, para 47% dos colaboradores, a empresa apresenta cultura voltada para inovação; para 37% há reconhecimento do trabalho criativo e para apenas 5% existem estímulos à criatividade. As opções planejamento e definição de metas de trabalho e mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias não foram assinaladas. Além disso, 11% diz não identificar nenhuma dessas características no ambiente da empresa.

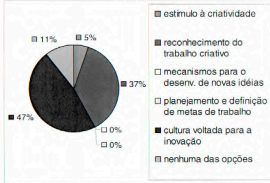


Gráfico 28: características do suporte organizacional presentes na empresa
Fonte: dados primários

Com esses resultados, pode-se perceber que a falha parece não estar propriamente nas características da empresa quanto aos produtos e serviços que a mesma oferece, nem tampouco na ausência de inovação referente aos seus processos, mas sim em características da gerência que, conforme a pesquisa, estimula pouco a criatividade, não desenvolve mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias e não elabora metas de trabalho para os colaboradores. Neste sentido, Stoner (1985) afirma que a criatividade se promove melhor num clima permissivo, onde é estimulada a busca de novas idéias e novas maneiras de se fazer as coisas, e que os administradores precisam mostrar claramente, com palavras e atos, que apóiam novos métodos.

Para reforçar essa idéia, perguntou-se na pesquisa quais são as características predominantes da chefia. Conforme os resultados apontados no gráfico 29, para 55% essas características são positivas e favoráveis ao desenvolvimento da criatividade, porém os outros 45% responderam que a chefia apresenta, predominantemente, postura de não-aceitação de criatividade, não criando na empresa um ambiente que favoreça o surgimento de novas idéias.

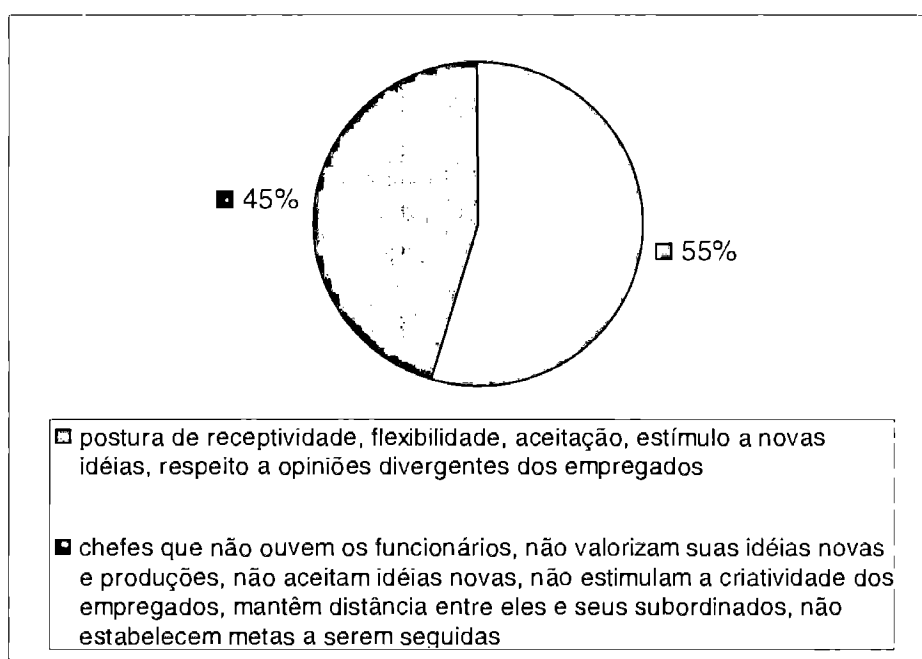


Gráfico 29: características predominantes da chefia
Fonte: dados primários

Esse percentual de 45% deve ser considerado alto, pois abrange quase metade dos colaboradores. Assim, é importante que o administrador assuma para uma postura de maior aceitação de novas idéias, promovendo na empresa um ambiente propício à criatividade. Apoiando essa idéia, Stoner (1985) afirma que os administradores que têm uma primeira reação negativa às novas idéias sustam o fluxo, e que para estimular a criatividade, os administradores têm que estar dispostos a ouvir as sugestões dos subordinados.

Quanto à estrutura organizacional da empresa, item abordado na pesquisa, os resultados apontam para os seguintes percentuais:

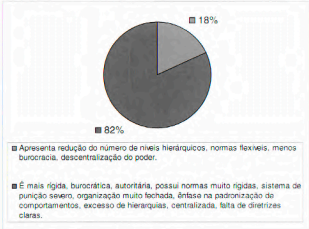


Gráfico 30: características da estrutura organizacional
Fonte: dados primários

Para a maioria dos colaboradores (82%), a empresa apresenta, com relação à estrutura organizacional, características que são abordadas por Alencar e Faria (1996) como barreiras à criatividade organizacional. Essas características já foram anteriormente verificadas na pesquisa, quando se falou, na análise do ambiente interno, sobre a estrutura organizacional.

Portanto, é importante que medidas sejam tomadas com relação a esses aspectos (rigidez, autoritarismo, punição severa, centralização de poder e falta de diretrizes claras), promovendo assim um clima favorável e que estimule a criatividade. Os itens burocracia e excesso de hierarquias, no entanto, não são verificados no ambiente da organização, que apresenta características contrárias a essas, ou seja, pouca burocracia e formalização, principalmente no que diz respeito aos processos de comunicação, e estrutura achatada, com reduzidos níveis hierárquicos.

Buscou-se verificar também quais as características presentes na empresa com relação ao suporte do grupo de trabalho e características interpessoais. Neste sentido, foram obtidos os seguintes resultados, apresentados no gráfico 31.

Quanto à estrutura organizacional da empresa, item abordado na pesquisa, os resultados apontam para os seguintes percentuais:

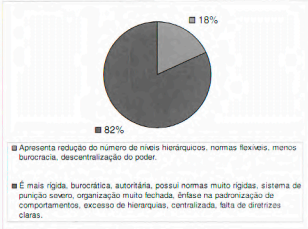


Gráfico 30: características da estrutura organizacional
Fonte: dados primários

Para a maioria dos colaboradores (82%), a empresa apresenta, com relação à estrutura organizacional, características que são abordadas por Alencar e Faria (1996) como barreiras à criatividade organizacional. Essas características já foram anteriormente verificadas na pesquisa, quando se falou, na análise do ambiente interno, sobre a estrutura organizacional.

Portanto, é importante que medidas sejam tomadas com relação a esses aspectos (rigidez, autoritarismo, punição severa, centralização de poder e falta de diretrizes claras), promovendo assim um clima favorável e que estimule a criatividade. Os itens burocracia e excesso de hierarquias, no entanto, não são verificados no ambiente da organização, que apresenta características contrárias a essas, ou seja, pouca burocracia e formalização, principalmente no que diz respeito aos processos de comunicação, e estrutura achatada, com reduzidos níveis hierárquicos.

Buscou-se verificar também quais as características presentes na empresa com relação ao suporte do grupo de trabalho e características interpessoais. Neste sentido, foram obtidos os seguintes resultados, apresentados no gráfico 31.

Quanto à estrutura organizacional da empresa, item abordado na pesquisa, os resultados apontam para os seguintes percentuais:

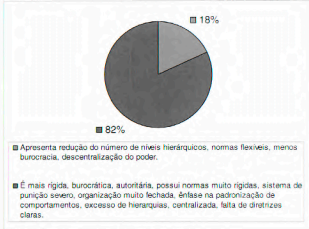


Gráfico 30: características da estrutura organizacional
Fonte: dados primários

Para a maioria dos colaboradores (82%), a empresa apresenta, com relação à estrutura organizacional, características que são abordadas por Alencar e Faria (1996) como barreiras à criatividade organizacional. Essas características já foram anteriormente verificadas na pesquisa, quando se falou, na análise do ambiente interno, sobre a estrutura organizacional.

Portanto, é importante que medidas sejam tomadas com relação a esses aspectos (rigidez, autoritarismo, punição severa, centralização de poder e falta de diretrizes claras), promovendo assim um clima favorável e que estimule a criatividade. Os itens burocracia e excesso de hierarquias, no entanto, não são verificados no ambiente da organização, que apresenta características contrárias a essas, ou seja, pouca burocracia e formalização, principalmente no que diz respeito aos processos de comunicação, e estrutura achatada, com reduzidos níveis hierárquicos.

Buscou-se verificar também quais as características presentes na empresa com relação ao suporte do grupo de trabalho e características interpessoais. Neste sentido, foram obtidos os seguintes resultados, apresentados no gráfico 31.

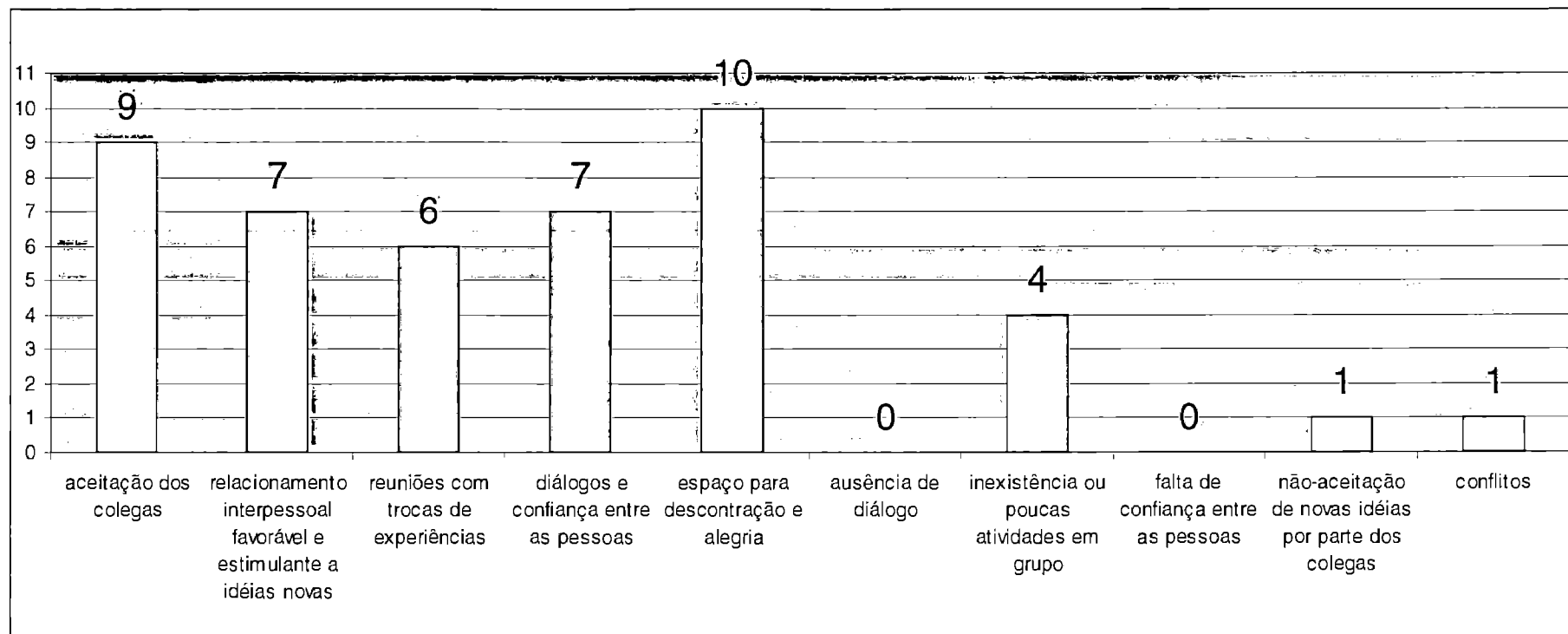


Gráfico 31: suporte do grupo de trabalho e relações interpessoais

Fonte: dados primários

Os primeiros cinco itens da questão (aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogos e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria) dizem respeito ao suporte organizacional que, quando presente, estimula a criatividade das pessoas. Já os cinco itens posteriores (ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas, conflitos) estão relacionados às relações interpessoais, e a presença dessas características constituem-se como barreiras à criatividade.

Assim, pode-se perceber uma grande predominância de fatores incentivadores à criatividade em relação às barreiras existentes. Dos itens classificados como barreiras, o que aparece com maior relevância é a inexistência ou poucas atividades realizadas em grupo, característica ocasionada pelo tamanho reduzido da empresa e, conseqüentemente, do quadro de colaboradores que compõem a mesma.

Neste sentido, Stoner (1985) afirma que permitir maior interação entre as pessoas da organização é um dos passos para criar um clima favorável à criatividade organizacional, ou seja, promove um clima permissivo e criativo se os indivíduos tiverem oportunidade de se relacionar com os membros de seu grupo ou de outros grupos de trabalho.

Outro item apontado na pesquisa de Faria e Alencar (1996) como fator estimulante (se presente) ou como barreira (se ausente), está relacionado ao ambiente físico. Neste sentido, tem-se o favorecimento da criatividade se o ambiente físico apresentar as seguintes características: espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio e temperatura adequada. Por outro lado, se o ambiente apresentar ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação ou outras características desfavoráveis ao processo de criação, considera-se o mesmo como uma barreira à criatividade.

Tal item já foi abordado na pesquisa sobre liderança e as pessoas, cujos resultados estão apresentados nos gráficos 17 e 18, onde 100% das pessoas considera o ambiente excelente ou muito bom, e apenas o item espaço para material de trabalho é indicado por 18% como abaixo do desejado. Percebe-se, portanto, que a atual composição do ambiente físico apresenta características que permitem e favorecem o surgimento de idéias criativas.

A comunicação, outro fator considerado relevante para o surgimento da criatividade também já foi amplamente pesquisado entre os colaboradores e exposto anteriormente na pesquisa. Os resultados indicam a existência de problemas relacionados ao processo de

comunicação, principalmente no que diz respeito à falta de canais formais de comunicação, falta de informações internas claras e objetivas. Dessa forma, sob alguns aspectos, a comunicação apresenta-se atualmente como uma barreira ao surgimento de processos criativos, necessitando de mudanças na sua forma de utilização.

A liberdade e autonomia é mais um dos itens que compõe a pesquisa de Alencar e Faria (1996), caracterizando-se como estímulo quando há liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, além da presença de senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho. De outro modo, quando não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas ou por em prática em prática idéias novas, esse item torna-se uma barreira à criatividade.

Assim, verifica-se que, na organização pesquisada, há uma forte predominância de falta de liberdade e autonomia (82%), o que se caracteriza como barreira ao surgimento de idéias criativas. Tal resultado pode ser confirmado, se comparado a outros obtidos através da pesquisa sobre a liderança e as pessoas da organização, apresentado anteriormente. Por isso, é importante que a administração da empresa reflita sobre tais resultados, a fim de obter maneiras de modificar esse quadro, garantindo dessa forma, que as pessoas da organização possam contar com maior liberdade e autonomia na realização de suas atividades.

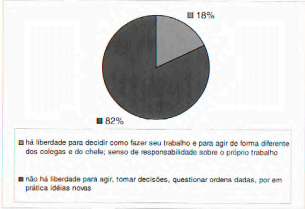


Gráfico 32: liberdade e autonomia
Fonte: dados primários

Os salários e benefícios oferecidos aos colaboradores também se constituem com fatores que motivam ou barram o processo criativo. Tal assunto já foi abordado e analisado anteriormente, nos resultados sobre a pesquisa da liderança e as pessoas da organização, onde

comunicação, principalmente no que diz respeito à falta de canais formais de comunicação, falta de informações internas claras e objetivas. Dessa forma, sob alguns aspectos, a comunicação apresenta-se atualmente como uma barreira ao surgimento de processos criativos, necessitando de mudanças na sua forma de utilização.

A liberdade e autonomia é mais um dos itens que compõe a pesquisa de Alencar e Faria (1996), caracterizando-se como estímulo quando há liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, além da presença de senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho. De outro modo, quando não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas ou por em prática em prática idéias novas, esse item torna-se uma barreira à criatividade.

Assim, verifica-se que, na organização pesquisada, há uma forte predominância de falta de liberdade e autonomia (82%), o que se caracteriza como barreira ao surgimento de idéias criativas. Tal resultado pode ser confirmado, se comparado a outros obtidos através da pesquisa sobre a liderança e as pessoas da organização, apresentado anteriormente. Por isso, é importante que a administração da empresa reflita sobre tais resultados, a fim de obter maneiras de modificar esse quadro, garantindo dessa forma, que as pessoas da organização possam contar com maior liberdade e autonomia na realização de suas atividades.

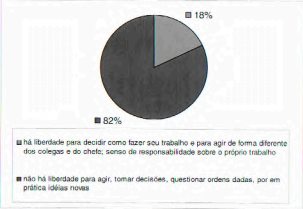


Gráfico 32: liberdade e autonomia
Fonte: dados primários

Os salários e benefícios oferecidos aos colaboradores também se constituem com fatores que motivam ou barram o processo criativo. Tal assunto já foi abordado e analisado anteriormente, nos resultados sobre a pesquisa da liderança e as pessoas da organização, onde

comunicação, principalmente no que diz respeito à falta de canais formais de comunicação, falta de informações internas claras e objetivas. Dessa forma, sob alguns aspectos, a comunicação apresenta-se atualmente como uma barreira ao surgimento de processos criativos, necessitando de mudanças na sua forma de utilização.

A liberdade e autonomia é mais um dos itens que compõe a pesquisa de Alencar e Faria (1996), caracterizando-se como estímulo quando há liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, além da presença de senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho. De outro modo, quando não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas ou por em prática em prática idéias novas, esse item torna-se uma barreira à criatividade.

Assim, verifica-se que, na organização pesquisada, há uma forte predominância de falta de liberdade e autonomia (82%), o que se caracteriza como barreira ao surgimento de idéias criativas. Tal resultado pode ser confirmado, se comparado a outros obtidos através da pesquisa sobre a liderança e as pessoas da organização, apresentado anteriormente. Por isso, é importante que a administração da empresa reflita sobre tais resultados, a fim de obter maneiras de modificar esse quadro, garantindo dessa forma, que as pessoas da organização possam contar com maior liberdade e autonomia na realização de suas atividades.

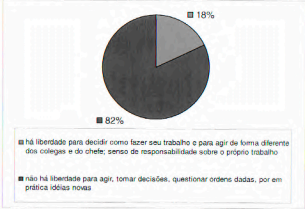


Gráfico 32: liberdade e autonomia
Fonte: dados primários

Os salários e benefícios oferecidos aos colaboradores também se constituem com fatores que motivam ou barram o processo criativo. Tal assunto já foi abordado e analisado anteriormente, nos resultados sobre a pesquisa da liderança e as pessoas da organização, onde

os resultados mostram que a maioria dos colaboradores (73%) apresenta-se satisfeita em relação aos salários recebidos.

Pesquisou-se também qual a percepção dos colaboradores sobre sua participação na empresa, que diz respeito à valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos colaboradores.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

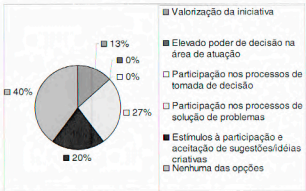


Gráfico 33: participação dos colaboradores
Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, percebe-se que há, no ambiente da empresa, pouco espaço para a participação dos colaboradores, principalmente no que diz respeito ao poder de decisão na área de atuação (0%) e nos processos de tomada de decisão (0%). Além disso, 40% dos respondentes assinalou a opção que diz não haver nenhum dos tipos mencionados de participação. Com relação às demais opções, as mesmas aparecem nos percentuais de 13% para valorização da iniciativa, 27% para participação nos processos de solução de problemas e 20% para estímulos à participação e aceitação de sugestões/ideias criativas.

Tal resultado pode ser consequência do modelo de gestão adotado pela gerente, onde as decisões são centralizadas e as ideias para solução de problemas partem, geralmente, de alternativas levantadas pela mesma.

Pesquisou-se também sobre os recursos tecnológicos e materiais disponíveis na empresa, sendo que os mesmos consistem em máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.

os resultados mostram que a maioria dos colaboradores (73%) apresenta-se satisfeita em relação aos salários recebidos.

Pesquisou-se também qual a percepção dos colaboradores sobre sua participação na empresa, que diz respeito à valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos colaboradores.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

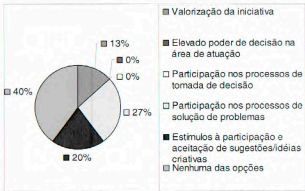


Gráfico 33: participação dos colaboradores
Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, percebe-se que há, no ambiente da empresa, pouco espaço para a participação dos colaboradores, principalmente no que diz respeito ao poder de decisão na área de atuação (0%) e nos processos de tomada de decisão (0%). Além disso, 40% dos respondentes assinalou a opção que diz não haver nenhum dos tipos mencionados de participação. Com relação às demais opções, as mesmas aparecem nos percentuais de 13% para valorização da iniciativa, 27% para participação nos processos de solução de problemas e 20% para estímulos à participação e aceitação de sugestões/ideias criativas.

Tal resultado pode ser consequência do modelo de gestão adotado pela gerente, onde as decisões são centralizadas e as ideias para solução de problemas partem, geralmente, de alternativas levantadas pela mesma.

Pesquisou-se também sobre os recursos tecnológicos e materiais disponíveis na empresa, sendo que os mesmos consistem em máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.

os resultados mostram que a maioria dos colaboradores (73%) apresenta-se satisfeita em relação aos salários recebidos.

Pesquisou-se também qual a percepção dos colaboradores sobre sua participação na empresa, que diz respeito à valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos colaboradores.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

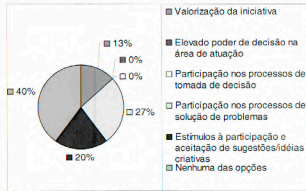


Gráfico 33: participação dos colaboradores
Fonte: dados primários

De acordo com os resultados, percebe-se que há, no ambiente da empresa, pouco espaço para a participação dos colaboradores, principalmente no que diz respeito ao poder de decisão na área de atuação (0%) e nos processos de tomada de decisão (0%). Além disso, 40% dos respondentes assinalou a opção que diz não haver nenhum dos tipos mencionados de participação. Com relação às demais opções, as mesmas aparecem nos percentuais de 13% para valorização da iniciativa, 27% para participação nos processos de solução de problemas e 20% para estímulos à participação e aceitação de sugestões/ideias criativas.

Tal resultado pode ser consequência do modelo de gestão adotado pela gerente, onde as decisões são centralizadas e as ideias para solução de problemas partem, geralmente, de alternativas levantadas pela mesma.

Pesquisou-se também sobre os recursos tecnológicos e materiais disponíveis na empresa, sendo que os mesmos consistem em máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.

Com relação a esse item, os colaboradores mostraram-se totalmente satisfeitos, pois 100% das respostas foi favorável à existência de recursos tecnológicos e materiais e facilitam o processo de produção e implementação de novas idéias. Ta fato pode ser uma consequência da grande importância dada pela gerente em garantir que a empresa tenha acesso a tecnologias recentes, o que a torna inovadora no mercado que atua, além de ser um incentivo aos colaboradores.

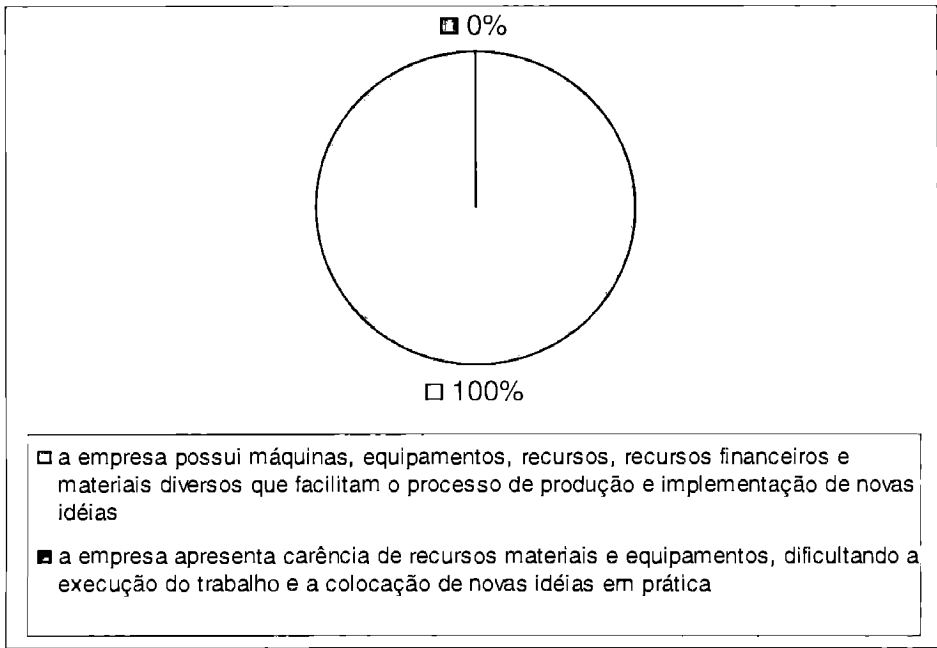


Gráfico 34: recursos tecnológicos e materiais
Fonte: dados primários

Por fim, os colaboradores deveriam assinalar quais as características presentes na cultura organizacional da empresa. Conforme o gráfico 35, os resultados obtidos foram:

- a) um elevado percentual de 47% considera a cultura organizacional rígida;
- b) para 10% existe a característica de não enfrentamento de riscos, ocasionando medo de errar e medo de mudança;
- c) para 29% há aceitação de idéias novas;
- d) 14% respondeu haver a valorização de idéias criativas;
- e) a característica de acomodação não foi assinalado.

Assim, percebe-se que das características da cultura organizacional acima citadas, a que se apresenta como maior barreira ao processo criativo é o excesso de rigidez, seguido do medo do não enfrentamento de riscos. Dessa forma, tais características merecem atenção especial por parte da gerente, na busca pela sua minimização e, conseqüente, diminuição das barreiras presentes na cultura da empresa ao desenvolvimento da criatividade no ambiente da mesma.

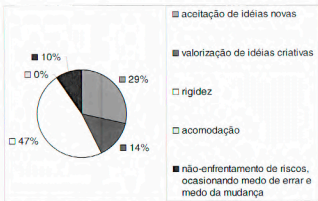


Gráfico 35: características da cultura organizacional
Fonte: dados primários

De acordo com Stoner (1985, p. 286), “a criatividade tornou-se uma parte importante da vida organizacional”. O autor ressalta que para incentivar e administrar a criatividade, é importante que os administradores saibam estimular o comportamento criativo e criar um clima organizacional que promova a criatividade, fornecendo meios de incentivo a tal prática e eliminando, ao máximo, as barreiras existentes.

Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as barreiras à criatividade e, assim, tomar as medidas necessárias visando à criação de um ambiente de trabalho propício ao exercício da criatividade nos processos realizados.

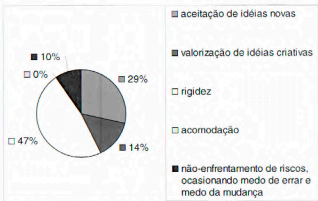


Gráfico 35: características da cultura organizacional
Fonte: dados primários

De acordo com Stoner (1985, p. 286), “a criatividade tornou-se uma parte importante da vida organizacional”. O autor ressalta que para incentivar e administrar a criatividade, é importante que os administradores saibam estimular o comportamento criativo e criar um clima organizacional que promova a criatividade, fornecendo meios de incentivo a tal prática e eliminando, ao máximo, as barreiras existentes.

Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as barreiras à criatividade e, assim, tomar as medidas necessárias visando à criação de um ambiente de trabalho propício ao exercício da criatividade nos processos realizados.

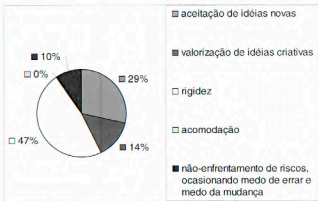


Gráfico 35: características da cultura organizacional
Fonte: dados primários

De acordo com Stoner (1985, p. 286), “a criatividade tornou-se uma parte importante da vida organizacional”. O autor ressalta que para incentivar e administrar a criatividade, é importante que os administradores saibam estimular o comportamento criativo e criar um clima organizacional que promova a criatividade, fornecendo meios de incentivo a tal prática e eliminando, ao máximo, as barreiras existentes.

Assim, todos os resultados obtidos nessa pesquisa podem ser utilizados como importante meio na identificação dos focos dos problemas, visando localizar as barreiras à criatividade e, assim, tomar as medidas necessárias visando à criação de um ambiente de trabalho propício ao exercício da criatividade nos processos realizados.

6 PROJETO DE MUDANÇAS

Inicialmente, buscou-se conhecer mais profundamente o que vem a ser o ProLab, quais os objetivos do programa, os benefícios de sua aplicação, bem como as exigências estabelecidas pela Kodak para viabilizar sua implantação.

A partir de então, verificou-se a necessidade de iniciar algumas mudanças na empresa Foto Campinas, com o intuito e adequá-la aos parâmetros exigidos pela Kodak para adequação do ProLab. Essas mudanças, de acordo com o programa, situam-se em três principais focos: tecnológica, qualidade dos serviços e marketing, e são realizadas juntamente com a Kodak, que disponibiliza auditores para auxiliar e acompanhar todo o processo.

No entanto, verificou-se que, em nenhum momento, o ProLab propõe-se a realizar um acompanhamento dos processos relacionados à gestão da empresa, o que vem a caracterizar-se como uma carência do programa. Neste sentido, realizou-se na empresa um diagnóstico organizacional, buscando identificar, além das necessidades de mudança exigidas pelo programa, os pontos fracos da mesma no que diz respeito aos processos administrativos, visando realizar uma proposta de mudanças positivas à empresa.

6.1 A tecnologia

Ponto fraco 1: A empresa não utiliza nenhum tipo de tecnologia aplicada aos processos administrativos, realizando todos os processos administrativos e operacionais manualmente.

Proposta 1: Verifica-se a necessidade de implantação de um completo sistema de informações, objetivando o alcance de um melhor controle das atividades, bem como a organização lógica das informações da empresa, facilitando os processos administrativos de uma forma geral. Para isso, uma boa alternativa é o software disponibilizado pela Kodak em parceria com a Microsiga, o KRMS (*Kodak Retail Management System*). Trata-se de um software de gestão totalmente voltado para empresas da área fotográfica, que oferece um serviço de alta qualidade e a custos bastante reduzidos.

6.2 A estrutura organizacional

Ponto fraco 1: hierarquia mal definida, afetando assim, o correto funcionamento da cadeia de comando da organização e gerando sobrecarga das atividades da gerente.

Proposta 1: redefinição da hierarquia da empresa, comunicação e aplicação correta da mudança, garantindo que todos os colaboradores conheçam claramente sua posição dentro da organização, e a quem cada pessoa deve se reportar. Assim, cada colaborador deve prestar contas a um superior apenas, contribuindo para a diminuir a sobrecarga da gerente em relação os controles da empresa.

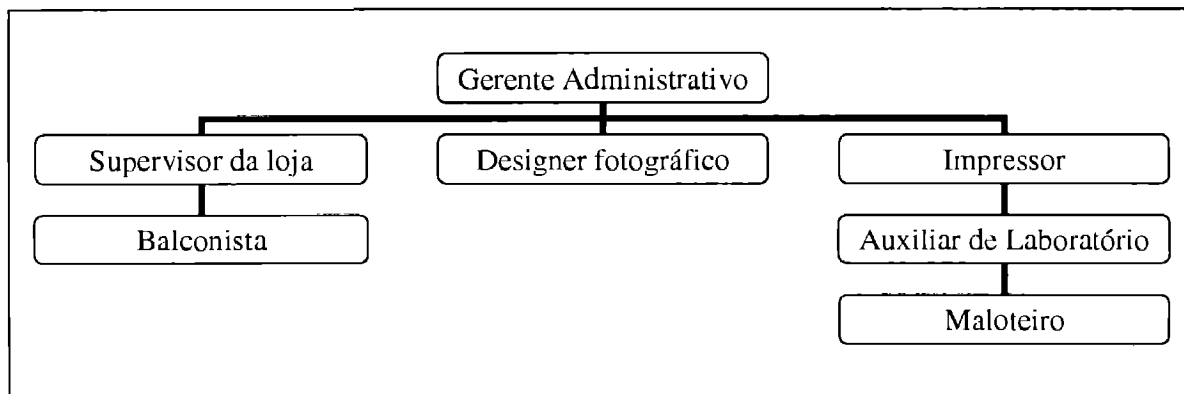


Figura 1: Organograma da empresa Foto Campinas.

Fonte: elaborado pela autora

Ponto fraco 2: na divisão de trabalho apresentada atualmente, existem algumas atividades sob a responsabilidade da gerente, que poderiam ser delegadas a outras pessoas da organização.

Proposta 2: A verificação dos níveis de estoques de produtos, que atualmente é realizada pela gerente, pode ficar sob a responsabilidade do supervisor da loja. O processo acontece da seguinte forma: o supervisor distribui os diversos produtos comercializados na loja em categorias. Assim têm-se as seguintes categorias: 1) álbum, 2) porta-retrato, 3) equipamentos fotográficos e acessórios. Os balconistas são ao todo três pessoas, além do supervisor da loja, que também desempenha as atividades de balcão. Dessa forma, cada balconista pode responsabilizar-se pelo controle dos estoques de uma das categorias de produto, e ao supervisor da loja cabe o controle da atividade, garantindo sua correta execução. Com relação às matérias-primas, o controle do estoques pode ser realizado pelo auxiliar de laboratório, que é quem possui contato diário com esses materiais. Além disso, a implantação de um sistema de informações, proposto anteriormente (proposta 1), auxiliará grandemente todo o processo relativo ao controle dos estoques, hoje realizado manualmente.

Duas atividades (verificação das atividades realizadas; designação das responsabilidades de cada colaborador), hoje completamente realizadas pela gerente, podem tornar-se responsabilidade dos colaboradores. Assim, o supervisor da loja controla os balconistas, enquanto que o impressor controla o auxiliar de laboratório, que por sua vez encarrega-se do maloteiro. Para a gerente, fica apenas a responsabilidade de passar as informações necessárias para o supervisor da loja, para o designer fotográfico e para o impressor, diminuindo assim o volume de atividades relacionada à tarefa de planejamento e controle das atividades da empresa.

Ponto fraco 3: os colaboradores apresentam dificuldades com relação às decisões rotineiras da empresa. Verificou-se que esta situação é ocasionada pela falta de treinamento e informações adequados ao processo de tomada de decisão, gerando questionamentos e críticas por parte da gerente, que acaba envolvendo-se constantemente com questões operacionais.

Proposta 3: promover um treinamento com os colaboradores da empresa, capacitando-os para o processo de tomada de decisões operacionais da empresa. Nesse processo, todas as dúvidas apresentadas pelos colaboradores devem ser esclarecidas e, inicialmente, suas atividades devem ser acompanhadas, garantindo assim a eficácia do aprendizado. Depois de capacitados, os colaboradores devem ter autonomia sobre todas as decisões a eles delegadas, evitando críticas e questionamentos, que geram barreiras ao processo. Além disso, os colaboradores devem receber informações sobre qualquer alteração que implique em mudanças às decisões de rotina, bem como acompanhamento contínuo relativo ao processo.

Ponto fraco 4: as decisões gerenciais da empresa são tomadas sempre pela gerente, que identifica as alternativas, analisa as possibilidades e toma as decisões. Neste processo, não existe nenhuma participação dos colaboradores, que só tomam conhecimento da situação quando ela já está sendo implantada, fato que tende a gerar descontentamento nas pessoas que integram a empresa.

Proposta 4: promover reuniões com o intuito de manter as pessoas da organização sempre atualizadas com relação às decisões gerenciais. Neste processo, pode-se apresentar as alternativas existentes com relação a cada decisão gerencial, qual a visão da gerente sobre essas alternativas e, a partir, incentivar os colaboradores a também emitirem suas opiniões e possíveis dúvidas. Dessa forma, além de integrar todas as pessoas da organização ao processo

decisório da empresa, pode-se também obter propostas criativas e pontos de vista diferentes sobre as alternativas existentes.

Ponto fraco 5: deficiência no estabelecimento de controle prévio da empresa, que consiste na criação de políticas, procedimentos e regras.

Proposta 5: elaboração de um documento que esclareça quais são as políticas da empresa, os procedimentos a serem adotados no cumprimento de tais políticas, e bem como as regras a serem seguidas. A partir de então, deve-se convocar os colaboradores a uma reunião, a fim de distribuir o documento elaborado, explicar todas as informações contidas no mesmo e abrir espaço para explicar eventuais dúvidas que venham a surgir.

Ponto fraco 6: excesso de rigidez no controle simultâneo no que diz respeito ao desempenho dos funcionários, gerado principalmente pela falta de controle prévio.

Proposta 6: acredita-se que a partir de uma correta aplicação de controle prévio na empresa, sugerido na proposta 6, tal problema venha a minimizar bastante. Além disso, cabe à gerente buscar o equilíbrio nos processos de controle simultâneo, evitando o excesso de rigidez, mas buscando conceder a liberdade necessária para que os colaboradores desempenhem um bom trabalho com a autonomia ideal.

Ponto fraco 7: deficiência no processo de controle de *feedback*, gerada pela não-utilização de um sistema de informações onde se possa buscar informações históricas relevantes ao processo.

Proposta 7: tal deficiência pode ser solucionada a partir da aplicação da proposta 1, que diz respeito à implantação de um sistema de informações na empresa. A partir de então, cabe à gerente fazer a correta utilização dos recursos e informações disponíveis no sistema.

Ponto fraco 8: fica centralizado na figura da gerente todo o poder e autoridade da empresa Foto Campinas.

Proposta 8: a partir de uma redefinição da hierarquia da empresa e sua cadeia de comando (proposta 2), bem como redistribuição de algumas atividades desempenhadas atualmente pela gerente (proposta 3), pode ser iniciado um processo de delegação de autoridade. Assim, de acordo com o organograma proposto (proposta 2), a gerente pode delegar autoridade sobre o supervisor da loja e sobre o impressor, que são os cargos que apresentam subordinados. Para isso, é importante que tal modificação seja comunicada a

todas as pessoas da empresa, para que haja um conhecimento claro das relações de autoridade existentes. Além disso, os colaboradores que receberem delegação de autoridade devem passar por um treinamento e acompanhamento, para desempenharem seu papel de forma positiva, gerando assim os resultados desejados. Também devem ser realizadas, periodicamente, avaliações juntamente com os colaboradores, para que os mesmos expressem suas opiniões, visões, críticas e sugestões relativas ao processo implantado, garantindo assim, a satisfação de todos e, conseqüentemente, sua colaboração para o bom funcionamento do mesmo.

6.3 Marketing

Ponto fraco 1: todas as mudanças decorrentes da implantação do ProLab gerarão para a empresa uma grande oportunidade de marketing, o que pode ser considerado não exatamente como um ponto fraco, mas sim como a verificação de uma oportunidade.

Proposta 1: trabalhar com o público a associação do nome Foto Campinas à certificação ProLab (qualidade de serviços). Essa divulgação pode ser feita através das seguintes maneiras: realizar um evento de inauguração da loja com o certificado Prolab, ressaltando ser a primeira no Estado a alcançar essa certificação, e convidar para o evento os clientes atuais e também os potenciais; promover um evento (patrocinado pela Kodak) abrangendo somente os fotógrafos profissionais da região, informando-os da certificação da empresa Foto Campinas, e os benefícios que os mesmos terão como clientes da loja (esse evento é oferecido pela Kodak caso haja interesse da empresa); utilizar a própria imagem da empresa como atrativo ao público, através da exposição de imagens em grande formato no interior da loja, com boa iluminação, para atrair a atenção do público; enviar mala-direta aos clientes atuais e potenciais do Estado sobre as recentes mudanças da empresa, bem como os serviços oferecidos pela mesma; investir na atualização de todo conteúdo do *website* da empresa.

6.4 Comunicação

Ponto fraco 1: reduzida utilização de canais formais de comunicação (tanto entre colegas de trabalho, como também entre direção e colaboradores), não possibilitando o registro das informações que circulam no ambiente da empresa.

Proposta 1: promover maior utilização de canais formais de comunicação, visando obter registro das informações que circulam no ambiente da organização. Para isso, podem ser elaborados manuais, contendo o esclarecimento das informações de caráter mais básico no funcionamento da empresa; elaborar um boletim informativo a partir das reuniões realizadas entre diretoria e colaboradores, garantindo assim o registro tanto dos dados passados pela gerente, como também de possíveis idéias surgidas durante a reunião.

Ponto fraco 2: pouca utilização de reuniões como forma de comunicação na empresa, tanto entre direção e colaboradores quanto entre colegas de trabalho.

Proposta 2: promover com maior frequência, sempre que houver necessidade e for conveniente, reuniões entre gerência e colaboradores, garantindo e incentivando a participação de todos os membros da empresa. Tal método de comunicação deve ser contar com um ambiente de transparência e liberdade, fornecendo todas as informações importantes para as pessoas da organização, e abrindo espaço para possíveis dúvidas, sugestões, críticas e opiniões. Além disso, as reuniões devem ser utilizadas como importante meio na comunicação das mudanças propostas neste trabalho, bem como na obtenção de *feedback* juntamente com os colaboradores durante o processo de implantação das mesmas.

Ponto fraco 3: pouca utilização de *e-mail* como forma de comunicação na empresa, apesar da alta aceitação por parte de quem utiliza esse meio.

Proposta 3: assim que estiver concluída a etapa de informatização da empresa, a maioria dos colaboradores terão acesso à computadores. Dessa forma, deve-se incentivar o uso de *e-mail* e da *intranet* como forma de comunicação, por se tratar de um meio prático e que possibilita o registro das informações transmitidas.

Ponto fraco 4: insatisfação dos colaboradores com relação aos recados com terceiros, sendo uma forma bastante utilizada na empresa.

Proposta 4: por se tratar de um meio de comunicação que gera um grande número de atrasos e distorções, o mesmo deve ser evitado no ambiente da empresa, passando a ser

utilizado não como primeira opção de comunicação, mas somente quando não houver outra possibilidade.

Ponto fraco 5: necessidade de maiores informações, por parte dos colaboradores sobre todos os produtos e serviços oferecidos pela loja; sobre projetos da empresa; sobre o mercado de fotografia, mudanças, e tendências.

Proposta 5: disponibilizar aos colaboradores mais orientações sobre os itens levantados na pesquisa como carentes de informações, que são: informações todos os produtos e serviços oferecidos pela loja; informações sobre projetos da empresa; informações sobre o mercado de fotografia, mudanças e tendências. Com relação aos produtos e serviços da loja e às informações sobre o mercado, a comunicação pode ser realizada através de um treinamento com pequenos grupos de três pessoas, possibilitando maior envolvimento dos colaboradores e solução de dúvidas. Já com relação aos projetos da empresa, as reuniões são formas positivas de se transmitir essas informações, desde que conte contemple a participação de todos os membros da organização.

Ponto fraco 6: falta de integração dos colaboradores de diferentes setores da empresa.

Ponto fraco 6: promover ações visando maior integração entre os colaboradores de diferentes setores, dada a complementaridade das atividades realizadas na empresa. Tal integração pode ser promovida tanto através de meios formais, como reuniões (onde deve ficar clara a importância de cada setor na execução dos serviços da empresa), como também por meio de encontros informais, como almoços e outras atividades de integração.

Ponto fraco 7: meios de comunicação considerados pelos colaboradores importantes e úteis não são utilizados.

Proposta 7: utilização dos meios de comunicação sugeridos com maior frequência pelos colaboradores na pesquisa: caixa de sugestões; murais informativos e pesquisa de opinião.

6.5 Liderança e as pessoas

Ponto fraco 1: Falta de conhecimento, por parte dos colaboradores, dos planos, políticas e regras adotadas pela empresa no cumprimento de suas metas.

Proposta 1: A elaboração de manual, já mencionado na proposta 11, visando informar os colaboradores sobre mais os planos, políticas e regras da empresa. Além disso, a utilização de reuniões para informação e esclarecimento de tais planos pode ser vista como importante meio de divulgação, contribuindo também para os processos de decisão delegados aos colaboradores.

Ponto fraco 2: um elevado percentual dos colaboradores afirmou na pesquisa que concorda em parte com a administração adotada.

Proposta 2: por se tratar de uma opinião que pode gerar conflitos, a mesma pode ser colhida através de meios não identificados de comunicação, como uma pesquisa ou caixa de sugestões. Dessa forma, podem ser identificados quais os pontos divergentes entre a administração adotada e o ponto de vista dos colaboradores, se esse ponto de vista é bem fundamentado e, assim, encontrar um meio de amenizar tal distorção. Além disso, a inclusão dos colaboradores na participação dos processos de decisão da empresa tende a diminuir consideravelmente tal distorção.

Ponto fraco 3: o relacionamento com a gerente é visto, pela maioria dos colaboradores, com satisfação parcial.

Proposta 3: trabalhar o perfil de rigidez da gerente buscando, de maneira pacífica, alcançar sua percepção sobre essa característica.

Ponto fraco 4: baixa valorização dos colaboradores por parte da gerente.

Proposta 4: melhorar o processo de comunicação entre gerência e colaboradores, criando um clima favorável entre ambos e incentivando a gerência à adoção de práticas que venham a valorizar o trabalho dos membros da empresa (elogios em particular, elogios em reuniões e, quando possível, recompensas em dinheiro).

Ponto fraco 5: Um elevado percentual dos colaboradores sente que o treinamento recebido até o momento foi insuficiente para a realização das atividades a eles atribuídas, gerando dúvidas em alguns tipos de tarefas que desempenham.

Proposta 5: treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, buscando eliminar ao máximo as dúvidas existentes, e garantido um processo contínuo de conhecimento sobre possíveis mudanças, tanto no ambiente da empresa, quanto no mercado na qual a mesma está inserida.

Ponto fraco 6: alguns colaboradores têm a percepção de que suas atividades média ou baixa importância para a empresa.

Proposta 6: gerar, nos colaboradores, a visão de que todos desempenham atividades complementares e importantes à cadeia das atividades existente na empresa, contribuindo para a satisfação e, conseqüentemente, motivação pelo reconhecimento de seu valor no ambiente da empresa que estão inseridos.

Ponto fraco 7: alguns colaboradores sentem-se insatisfeitos com a quantidade de tarefas a eles designadas, seja pelo excesso (maioria dos casos) ou pela falta.

Proposta 7: buscar encontrar um equilíbrio, eliminando o excesso de trabalho concentrado em algumas pessoas e designando mais atividades a outras que estão trabalhando aquém da sua capacidade. Ainda, caso haja necessidade, iniciar um processo de recrutamento e seleção para ocupar os cargos onde há excesso de tarefas.

6.6 Criatividade

Ponto fraco 1: o suporte organizacional apresenta características que se constituem como barreiras ao processo criativo.

Proposta 1: promover maior estímulo à criatividade, planejando, definindo e comunicando metas de trabalho, estimulando assim a criatividade e o desenvolvimento de novas idéias.

Ponto fraco 2: a chefia foi classificada por quase metade dos colaboradores com as seguintes características: chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias novas e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas.

Proposta 2: trabalhar esse perfil da chefia, através da compreensão de que essas mudanças trarão benefícios tanto para a empresa quanto para as pessoas, objetivando alcançar as seguintes características: postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas idéias, respeito a opiniões divergentes dos empregados.

Ponto fraco 3: a estrutura organizacional apresenta características (identificadas pelos colaboradores) que se constituem como barreiras à criatividade organizacional, como: é rígida, autoritária, possui normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, centralizada, falta de diretrizes claras.

Proposta 3: buscar, através da descentralização de autoridade e das decisões, e de uma reorganização da cadeia de comando, normas flexíveis e a descentralização do poder, a fim de diminuir as barreiras à criatividade presentes na estrutura da empresa.

Ponto fraco 4: as pessoas da organização responderam na pesquisa que não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar ordens dadas, por em prática idéias novas.

Proposta 4: incentivar a gerente a adotar uma postura de maior liberdade quanto à decisão da maneira como realizar as atividades da empresa, sem perder o foco na agilidade e na qualidade dos mesmos. Além disso, desenvolver nas pessoas o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, diminuindo assim a necessidade de constante monitoramento e controle das atividades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Foto Campinas, objeto de estudo deste trabalho, encontra-se instalada na cidade de São José há 19 anos, e conta atualmente com a participação de onze colaboradores e dois sócios.

Recentemente, surgiu uma proposta por parte da Kodak para a Foto Campinas, que consiste na certificação da empresa com o selo de qualidade ProLab. A proposta foi aceita e então teve início o processo de certificação.

Primeiramente, foram verificados os pré-requisitos estabelecidos no contrato, no qual a empresa cumpriu em sua totalidade. Posteriormente, planejaram-se as mudanças conseqüentes da implantação.

Verificou-se, então, que essas mudanças correspondiam apenas a três áreas da empresa: tecnologia utilizada, qualidade dos serviços e marketing. No entanto, foi identificada a necessidade de outras mudanças na empresa, relacionadas ao modelo de gestão adotado até então.

Neste sentido é que a pesquisa foi desenvolvida, buscando aliar as exigências da Kodak para a certificação ProLab às necessidades de mudanças de gestão, existentes na organização.

Por esse motivo, realizou-se um diagnóstico organizacional, contribuindo para análise e caracterização dos ambientes externo e interno relevantes ao processo de implantação do programa ProLab.

A partir do diagnóstico, pôde-se identificar quais são e em que áreas estão localizadas as dificuldades presentes na empresa, e de que forma tais fraquezas podem ser solucionadas ou amenizadas, através da elaboração de um projeto de mudanças.

A partir da revisão teórica realizada, foram adquiridos subsídios para melhor observar e interpretar o funcionamento da empresa, podendo assim confrontar a teoria absorvida dentro do ambiente acadêmico com a experiência prática de atuar dentro de uma organização.

A variável do ambiente externo, considerada relevante e, por isso, analisada foi a tecnologia disponível no mercado com relação a processos, produtos e serviços e também aos procedimentos administrativos.

Através da análise da empresa, foi possível mapear e analisar as relações da mesma no âmbito interno, sua estrutura quanto à divisão de trabalho, hierarquia e cadeia de comando, tomada de decisão, controle, centralização de poder e autoridade. Além disso, foram

analisados o arranjo físico, aspectos de marketing, comunicação, liderança e as pessoas e criatividade da empresa.

Os pontos fracos identificados na pesquisa estão localizados nas seguintes áreas: tecnologia aplicada a processos administrativos; estrutura organizacional; comunicação; liderança e criatividade.

Identificadas e analisadas as fraquezas existentes na empresa, elaborou-se uma proposta de mudanças, a fim solucionar os problemas que poderiam comprometer o futuro e a eficiência da organização em questão, e assegurar o sucesso do programa ProLab.

Porém, a pesquisa realizada não é definitiva, havendo sempre a necessidade de se realizarem novas análises, a fim de acompanhar o processo de implantação das mudanças, caso ele venha a ser posto em prática, e verificar novas necessidades no ambiente da empresa.

Cabe à gerente tomar as medidas necessárias para iniciar o processo de implantação das mudanças da maneira mais proveitosa e eficaz para a empresa, buscando sempre envolver todas as pessoas para garantir a aprovação e o apoio necessários ao sucesso das mudanças.

É recomendável também que novas pesquisas venham a ser realizadas, visando abranger outros tópicos não contidos neste estudo. Uma pesquisa importante a ser pensada pela empresa está relacionada à satisfação dos clientes, buscando verificar o impacto das mudanças realizadas na empresa sobre a visão dos mesmos.

A implantação do sistema de informação sugerido na pesquisa é outro assunto que necessita de estudos e análises, tanto no que diz respeito ao planejamento de sua implantação, como ao acompanhamento e adaptação das pessoas a essa nova realidade.

Cabe ressaltar que o maior desafio, para toda e qualquer organização, não está no desenho do retrato corporativo e, sim, na execução de planos de ação consistentes e da operacionalização de resultados.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FARIA, Maria de Fátima Bruno de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v.31, n.2, abril/junho 1996. p. 50-61.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Administração estratégica de sistemas de informações**. Florianópolis: [s.n.], 2002. (apostila)

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BATEMAN, Thomas S, SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELES, Simone Bochi. Uma nova concepção da criatividade na perspectiva da racionalidade. In: Encontro da ANPAD, 27, 2003, Atibaia **Anais...**Atibaia: ENANPAD, 2003.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. rev. São Paulo: McGraw Hill, 1992.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KÓVACS, I. Qualificações e ensino/ Formação na era da globalização. In: FERREIRA, J.; SCHIERER-WARREN, I. **Transformações sociais e dilemas da globalização: um diálogo Brasil / Portugal**. São Paulo: Cortez, 2002.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de O. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de O. **Manual de avaliação de empresa e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINA, V., et. al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: 1980.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

REVISTA PHOTOS. **Lab. Só para profissionais**. Lílian Rosseti. 17 de junho de 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados (questionário) aplicado aos colaboradores da empresa Foto Campinas.

FOTO CAMPINAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Curso de Administração

QUESTIONÁRIO 1 – COLABORADORES

Com o objetivo de coletar informações para um trabalho acadêmico de conclusão de curso, estou realizando uma pesquisa que abrange os assuntos 1.comunicação, 2.criatividade e 3.liderança e as pessoas na empresa Foto Campinas, buscando identificar de que forma esses aspectos se apresentam nas atividades realizadas. Para isso, precisamos de sua colaboração, respondendo as perguntas apresentadas a seguir. Não é necessária qualquer identificação. Vale lembrar também que não há respostas certas; o importante é a sua opinião.

COMUNICAÇÃO

1. Essa questão tem por objetivo identificar os meios utilizados para a comunicação entre: (1) você e a direção e (2) você e seus colegas de trabalho. Para cada uma dessas situações, ASSINALE OS TRÊS MEIOS DE COMUNICAÇÃO mais usados:

| | |
|--|---|
| <p>(1) COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A DIREÇÃO (Direção Geral e Gerentes)</p> <p>a. (<input type="checkbox"/>) Não me comunico</p> <p>b. (<input type="checkbox"/>) E-mail</p> <p>c. (<input type="checkbox"/>) Reuniões</p> <p>d. (<input type="checkbox"/>) Telefone</p> <p>e. (<input type="checkbox"/>) Conversas informais</p> <p>f. (<input type="checkbox"/>) Recados com terceiros</p> <p>g. (<input type="checkbox"/>) Outro(s). Qual(is): _____</p> | <p>(2) COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS SEUS COLEGAS DE TRABALHO</p> <p>a.(<input type="checkbox"/>) Não me comunico</p> <p>b.(<input type="checkbox"/>) Recados com terceiros</p> <p>c.(<input type="checkbox"/>) Através de reuniões</p> <p>d.(<input type="checkbox"/>) Telefone</p> <p>e.(<input type="checkbox"/>) Conversas informais</p> <p>f.(<input type="checkbox"/>) E-mail</p> <p>g.(<input type="checkbox"/>) Outro(s). Qual(is): _____</p> |
|--|---|

2. A seguir estão relacionados os meios de comunicação utilizados na empresa. Para cada meio de comunicação, ASSINALE UMA ALTERNATIVA, que corresponde ao seu grau de satisfação.

| | | | | | |
|--------------------------|------------------|------------|-----------------|--------------|--------------------|
| a. reuniões | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
| | | | | | |
| b. telefone | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
| | | | | | |
| c. conversas informais | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
| | | | | | |
| d. recados com terceiros | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
| | | | | | |
| e. e-mail | Muito Satisfeito | Satisfeito | Não sei/Não uso | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |
| | | | | | |

3. Abaixo estão relacionados alguns meios de comunicação que não são utilizados ou são muito pouco utilizados no cotidiano da empresa. Dos itens listados, assinale DOIS que em sua opinião poderiam contribuir com a melhoria da comunicação na empresa.

- a. ☐ Murais
- b. ☐ Rede interna de computadores (*intranet*)
- c. ☐ Caixa de sugestões
- d. ☐ Boletim informativo
- e. ☐ Pesquisas de opinião
- f. ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

4. Nesta pergunta você vai avaliar as informações que lhe chegam no trabalho. Para cada item a seguir, escolha UMA alternativa:

4.1 Em relação à clareza:

- a. ☐ A maioria das informações são claras.
- b. ☐ A maioria das informações são confusas.

4.2 Em relação à importância:

- a. ☐ A maioria das informações é realmente importante para a empresa ou para você.
- b. ☐ A maioria das informações não tem importância para a empresa ou para você.

4.3 Em relação à quantidade:

- a. ☐ Você recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.
- b. ☐ Você não recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.

4.4 Em relação à qualidade:

- a. ☐ A maioria das informações são confiáveis.
- b. ☐ A maioria das informações não são confiáveis.

4.5 Em relação ao momento em que a informação chega para você:

- a. () A maioria das informações chega rápido, na hora em que você precisa.
b. () A maioria das informações chega atrasada.

4.6 Em relação às fontes de informação:

- a. () A maioria das informações chega pela Direção.
b. () A maioria das informações chega por outras pessoas.

5. Nesta pergunta procure avaliar o seu modo de se comunicar, ASSINALANDO A ALTERNATIVA mais próxima da sua realidade, em cada item:

| | | | | |
|----|---|---------------|-----------------|--------------|
| a. | Quando alguém lhe transmite uma informação, você procura estar atento? | Sempre | Às vezes | Nunca |
| | | | | |
| b. | Quando lhe é solicitada uma informação, você a providencia no menor tempo possível? | Sempre | Às vezes | Nunca |
| | | | | |
| c. | Ao receber uma informação você a repassa aos demais o mais rapidamente possível? | Sempre | Às vezes | Nunca |
| | | | | |

6. A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal. Qual sua avaliação sobre a comunicação informal dentro da empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA.

- a. () Contribui para a integração e para a realização do trabalho.
b. () Contribui para a integração, mas não contribui para a realização do trabalho.
c. () Contribui com a realização do trabalho, mas não contribui com a integração.
c. () Não contribui para a integração, nem com a realização do trabalho.

7. Que tipo de informação você gostaria de receber? ASSINALE na relação abaixo as DUAS ALTERNATIVAS de sua preferência:

- a. () Projetos da empresa.
b. () Informações sobre o mercado da fotografia, mudanças, tendências.
c. () Orientações sobre todos os produtos e serviços oferecidos pela loja.
d. () Outro(s). Qual(is)? _____

8. Qual sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. () Excelente.
b. () Muito boa.
c. () Razoável.
d. () Ruim.
c. () Muito ruim.

9. Entre as alternativas abaixo, ASSINALE TRÊS que você considera mais importantes para que a empresa possa prestar um bom atendimento aos clientes:

- a. () Melhor conhecimento da gama de serviços oferecidos pela empresa.
- b. () Maior integração entre os setores.
- c. () Mais conhecimento dos processos produtivos e prazos necessários para execução dos serviços.
- d. () Descentralização de decisões.
- e. () Melhoria na comunicação interna.
- f. () Maior motivação dos funcionários.
- g. () Outro(s). Qual(is)? _____

10. Os colaboradores que executam as diferentes atividades da empresa Foto Campinas trabalham juntos para resolver problemas e atender melhor seus clientes? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Sempre.
- b. () Às vezes.
- c. () Não sei.
- d. () Raramente.
- e. () Nunca.

11. Para você, qual a importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Muito Importante.
- b. () Importante.
- c. () Não sei.
- d. () Pouca importância.
- e. () nenhuma importância.

12. As opiniões, sugestões e informações que os colaboradores comunicam para sua chefia são levadas em consideração? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Sempre.
- b. () Às vezes.
- c. () Não sei.
- d. () Raramente.
- e. () Nunca.

13. Você se considera satisfeito com a comunicação interna na empresa? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. ☐ Muito satisfeito.
- b. ☐ Satisfeito.
- c. ☐ Não sei.
- d. ☐ Insatisfeito.
- e. ☐ Muito insatisfeito.

14. Se desejar, registre abaixo sua(s) sugestão(ões) para melhorias na comunicação na empresa.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

LIDERANÇA E AS PESSOAS

1. Você conhece os planos (políticas, procedimentos, regras) adotados pela empresa para atingir seus objetivos? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. ☐ Conheço totalmente
- b. ☐ Conheço parcialmente
- c. ☐ Não conheço

2. Se você assinalou na questão anterior as alternativas (a) ou (b), responda:
 Você concorda com os planos (políticas, procedimentos, regras) adotados pela empresa para atingir seus objetivos? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. ☐ Concordo totalmente
- b. ☐ Concordo parcialmente
- c. ☐ Não sei
- d. ☐ Discordo totalmente

3. Como você se sente no seu relacionamento com seu superior? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. ☐ Totalmente satisfeito
- b. ☐ Parcialmente satisfeito
- c. ☐ Totalmente insatisfeito

4. Você se sente valorizado pelo seu superior? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. ☐ Sim, sempre.
- b. ☐ Às vezes.
- c. ☐ Somente quando eu trago alguma idéia positiva para a empresa.
- d. ☐ Não, nunca.

5. De um modo geral, o que você acha sobre a maneira como a empresa é administrada? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. ☐ Concordo totalmente com os métodos de administração.
- b. ☐ Acho que algumas coisas poderiam ser melhoradas.
- c. ☐ Acho que muitas coisas precisam ser modificadas.
- d. ☐ Discordo totalmente com a administração adotada.
- e. ☐ Não sei.

6. Assinale a alternativa que melhor expressa seu relacionamento com seus colegas de trabalho:

- a. ☐ Excelente
- b. ☐ Muito bom
- c. ☐ Razoável
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Muito ruim

7. De um modo geral como você avalia o desempenho das tarefas realizadas pelos colegas de trabalho? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. ☐ Excelente
- b. ☐ Muito bom
- c. ☐ Razoável
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Muito ruim

8. Como você avalia o ambiente físico (espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada) da empresa? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. ☐ Excelente
- b. ☐ Muito bom
- c. ☐ Razoável
- d. ☐ Ruim
- e. ☐ Muito ruim

9. Qual(is) desses componentes do ambiente físico você considera abaixo do desejado?

- a. ☐ Espaço físico para as pessoas
- b. ☐ Espaço para material de trabalho
- c. ☐ Iluminação
- d. ☐ Mobiliário
- e. ☐ Silêncio
- f. ☐ Temperatura adequada
- g. ☐ Nenhum
- h. ☐ Outro (s). Qual (is)? _____.

10. Com relação ao seu salário, você está: (ASSINALE UMA das alternativas abaixo):

- a. ☐ Muito satisfeito.
- b. ☐ Satisfeito.
- c. ☐ Não sei.
- d. ☐ Insatisfeito
- e. ☐ Muito insatisfeito.

11. Você é reconhecido no seu trabalho? (ASSINALE UMA das alternativas abaixo):

- a. ☐ Sempre.
- b. ☐ Às vezes.
- c. ☐ Raramente
- d. ☐ Nunca.

12. Se esse reconhecimento existe, assinale a(s) sobre a(s) forma(s) que ele é expresso?

- a. ☐ Elogios em particular.
- b. ☐ Elogios em reuniões.
- c. ☐ Recompensa não remunerada.
- d. ☐ Recompensa em dinheiro.

13. Se esse reconhecimento não existe, qual(is) a(s) maneira(s) que você gostaria que fosse(m) adotado(s)?

- a. ☐ Elogios em particular.
- b. ☐ Elogios em reuniões.
- c. ☐ Placas.
- d. ☐ Almoço.
- e. ☐ Distintivo.
- f. ☐ Foto do “funcionário do mês” exposta na empresa.
- g. ☐ Recompensa em dinheiro.
- h. ☐ Outro (s). Qual (is)? _____.

14. Com relação ao trabalho que você desempenha na empresa, você se encontra: (ASSINALE UMA das alternativas abaixo).

- a. ☐ Muito satisfeito.
- b. ☐ Satisfeito.
- c. ☐ Não sei.
- d. ☐ Insatisfeito.
- e. ☐ Muito insatisfeito.

15. Você se sente totalmente qualificado para desempenhar as atividades que lhe são designadas? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. ☐ Sim, sempre.
- b. ☐ Depende da atividade.
- c. ☐ Não, nunca.

16. Com relação ao(s) treinamento(s) que você já recebeu até hoje para desempenhar suas atividades, selecione a alternativa que julgar mais adequada à sua realidade:

- a. ☐ Foram suficientes, desempenho sem nenhum receio ou dúvida as minhas atividades, por isso não necessito de mais nenhum treinamento.
- b. ☐ Foram suficientes até aqui, mas acredito que é importante que haja sempre mais aperfeiçoamento, pois o mercado vem mudando com muita rapidez.
- c. ☐ Foram insuficientes, algumas vezes sinto-me despreparada e apresento dúvidas durante a realização da tarefa.
- d. ☐ Foram insuficientes, na maioria das vezes apresento várias dúvidas sobre a realização das atividades.

17. Qual a sua opinião sobre o nível de responsabilidades das atividades / tarefas que você desempenha? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. ☐ Baixa.
- b. ☐ Média.
- c. ☐ Alta.
- d. ☐ Nenhuma.
- e. ☐ Não sei.

18. Em relação às suas responsabilidades dentro da empresa, assinale a alternativa que melhor expressa a maneira como você se sente?

- a. ☐ Satisfeito, acho que tenho a quantidade de tarefas / atividades ideais, de acordo com meu tempo disponível e capacidade.
- b. ☐ Satisfeito, pois as minhas tarefas / atividades estão abaixo daquilo que eu poderia fazer ou da minha capacidade.
- c. ☐ Insatisfeito, pois há um excesso de tarefas sob a minha responsabilidade, fazendo com que eu me sobrecarregue e não consiga executar da melhor maneira minhas atividades.
- d. ☐ Insatisfeito, pois as minhas tarefas / atividades estão abaixo do nível que eu posso fazer dentro do meu tempo disponível e capacidade.

19. Se desejar, registre abaixo sua(s) sugestão(ões) para melhorias nas relações entre as pessoas na empresa.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

CRIATIVIADE

1. Com relação ao suporte organizacional, assinale as características presentes na empresa:

- a. ☐ Estímulo à criatividade.
- b. ☐ Reconhecimento do trabalho criativo.
- c. ☐ Mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias.
- d. ☐ Planejamento e definição de metas de trabalho.
- e. ☐ Cultura voltada para a inovação.
- f. ☐ Nenhuma das opções.

2. Com relação à estrutura organizacional da empresa, assinale UMA alternativa:

- a. ☐ Apresenta redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
- b. ☐ É mais rígida, burocrática, autoritária, possui normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras.

3. As características predominantes da chefia são (assinale UMA alternativa):

- a.() postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas idéias, respeito a opiniões divergentes dos empregados.
- b.() chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias novas e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas.

4. Assinale as características presentes na empresa com relação ao suporte do grupo de trabalho e características interpessoais:

- a.() Aceitação dos colegas.
- b.() Relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas.
- c.() Reuniões com trocas de experiências.
- d.() Diálogos e confiança entre as pessoas.
- e.() Espaço para descontração e alegria.
- f.() Ausência de diálogo
- g.() Inexistência ou poucas atividades em grupo.
- h.() Falta de confiança entre as pessoas.
- i.() Não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas.
- j.() Conflitos
- k.() Nenhuma das opções.

5. Com relação à liberdade e autonomia, assinale a alternativa que melhor caracteriza a empresa:

- a.() Há liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
- b.() Não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar ordens dadas, por em prática idéias novas.

6. Assinale as características presentes na empresa com relação à participação dos colaboradores:

- a.() Valorização da iniciativa.
- b.() Elevado poder de decisão na área de atuação.
- c.() Participação nos processos de tomada de decisão.
- d.() Participação nos processos de solução de problemas.
- e.() Estímulos à participação e aceitação de sugestões/idéias criativas.
- f.() Nenhuma das opções.

7. Sobre os recursos tecnológicos e materiais presentes, você entende que (assinale UMA alternativa):

- a. () a empresa possui máquinas, equipamentos, recursos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitam o processo de produção e implementação de novas idéias.
- b. () a empresa apresenta carência de recursos materiais e equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação de novas idéias em prática.

8. Assinale as características você encontra na cultura organizacional da empresa:

- a. () Aceitação de idéias novas.
- b. () Valorização de idéias criativas.
- c. () Rigidez.
- d. () Acomodação.
- e. () Não-enfrentamento de riscos, ocasionando medo de errar e medo da mudança.

9. Se desejar, registre abaixo sua(s) sugestão(ões) para melhorias relacionada à criatividade da empresa.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Obrigada por sua contribuição!